



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias Psicológicas

Departamento de Estudios de Postgrado

Maestría de Gestión Humana y Organizacional

**COMPETENCIAS QUE LOS PROFESIONES EN GESTIÓN  
HUMANA BUSCAN PARA EMPLEABILIDAD DE JÓVENES  
RECIÉN GRADUADOS EN CUIDAD DE GUATEMALA**

Stephanie Nicolle Herrera Rivera

Guatemala de la Asunción, septiembre de 2023.

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

**Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

**Representantes de los Profesores**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

**Representantes Estudiantiles**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

**Representante de Egresados**

**MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

**Director**

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso

**Docentes titulares**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



Cc. Archivo

CODIPs. 1527-2023

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)  
**Stephanie Nicolle Herrera Rivera**  
Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto VIGÉSIMO TERCERO (23°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

**VIGÉSIMO TERCERO**: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Competencias que los profesionales en Gestión Humana buscan para empleabilidad de jóvenes recién graduados en ciudad de Guatemala”** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

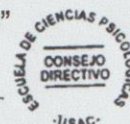
**Stephanie Nicolle Herrera Rivera**

Registro Académico: 201413677  
CUI: 2735857030309

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizabal de León  
SECRETARÍA DE ESCUELA II

/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206  
[postgrado@psicousac.edu.gt](mailto:postgrado@psicousac.edu.gt)

**D.E.P.Ps 330-2023**  
Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)  
**Stephanie Nicolle Herrera Rivera**  
Maestrante

Licenciada (o) Herrera Rivera:

**Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés:** El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título "**Competencias que los profesionales en Gestión Humana buscan para empleabilidad de jóvenes recién graduados en ciudad de Guatemala**"

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**M.Sc. Mariano González**  
Director en funciones

**Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas**





Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 032-MGHOB-10-2021  
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

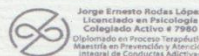
Maestro Ronald Solís Zea  
Director Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante HERRERA RIVERA, STEPHANIE NICOLLE, con carné 201413677, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "Competencias que los profesionales en Gestión Humana buscan para empleabilidad de jóvenes recién graduados en ciudad de Guatemala".

Atentamente,



**M. A. Jorge Ernesto Rodas López**

Licenciado en Psicología.  
Colegiado activo #7980

Stephanie Nicolle Herrera Rivera

Licenciada en Psicología

Colegiado No. 14,471

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....                                    | 1  |
| 1. Capítulo I: Generalidades.....                    | 3  |
| 1.1 Línea de investigación.....                      | 3  |
| 1.2 Planteamiento del problema .....                 | 4  |
| 1.3 Justificación.....                               | 7  |
| 1.4 Alcances .....                                   | 9  |
| 1.5 Objetivos .....                                  | 11 |
| 1.6 Definición de las variables .....                | 12 |
| 2. Capítulo II: Estado del arte.....                 | 13 |
| 2.1 Antecedentes .....                               | 13 |
| 3. Capítulo III: Marco Metodológico .....            | 30 |
| 3.1 Alcance y el Diseño de la investigación.....     | 30 |
| 3.2 Muestra.....                                     | 30 |
| 3.3 Instrumentos de la investigación .....           | 32 |
| 3.4 Procedimiento de investigación.....              | 33 |
| Lista de actividades .....                           | 34 |
| 3.4 Diseño y metodología estadística .....           | 36 |
| 4. Capítulo IV: Resultados del trabajo de campo..... | 37 |
| 4.1. Datos demográficos .....                        | 37 |
| 4.2 Variables destacadas.....                        | 40 |
| 4.3 Empleabilidad .....                              | 40 |
| 4.3.1 Competencias .....                             | 41 |
| 4.3.2 Formación .....                                | 49 |
| 4.3.3 Ámbito laboral .....                           | 52 |
| Interpretación general .....                         | 57 |
| 5. Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....  | 59 |
| 5.1. Conclusiones .....                              | 59 |
| 5.2 Recomendaciones.....                             | 61 |
| 7. Presupuesto .....                                 | 91 |
| 9. Cronograma .....                                  | 95 |

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| 10. Evaluación del proyecto..... | 97         |
| Referencias.....                 | 99         |
| Anexos.....                      | 103        |
| Árbol de categorías .....        | 103        |
| Instrumento .....                | <u>104</u> |



## **Introducción**

El mercado laboral en Guatemala cada vez es más globalizado y competitivo, las empresas se enfocan en estrategias que aseguran servicios, productos de calidad. Para ello es necesario trabajar desde el interior de la empresa es decir desde el talento humano.

El trabajo de investigación es un aporte para los jóvenes recién graduados y con el cual se propone un proyecto de capacitación basado en las competencias laborales más solicitadas por los profesionales en Gestión humana, esto con la finalidad de reducir la brecha existente entre el perfil real y el esperado.

Es por ello que, algunas de las ventajas de este proyecto consisten en mejorar el nivel de desarrollo de competencias, generar mayor nivel educativo, formación y profesional, esto le proporcionará valor agregado al joven que realiza. A la vez beneficiar a las empresas que deseen al mejor talento. Sin olvidar que también se busca que el país de un salto importante en la medida mejorar índices de empleabilidad.

En virtud de lo anterior, el presente estudio consta de dos fases, en los que se describe de manera detallada. La primera fase se sitúa un marco de referencia sobre la problemática de la inserción laboral y la educación de los jóvenes desde un punto de vista conceptual y de contexto; se propone distintas categorías de la variable empleabilidad como la competencia, formación y ámbito laboral.

A la vez se presentan los pasos para la construcción del instrumento cuyos resultados acercan al problema central para la propuesta de intervención. Por ello se incluyen las gráficas donde se pueden visualizar los resultados de la aplicación de dicho instrumento. Estas gráficas incluyen la discusión de resultados para que finalmente se presenten las conclusiones, a las que se llegaron al terminar la investigación. Asimismo, las recomendaciones que puedan contribuir a resolver los principales hallazgos.

En la segunda fase comprende la propuesta de intervención, en ella se incluye el análisis de los participantes, fundamentación teórica y detalle del proyecto. Así como el presupuesto que será necesario invertir en los módulos sugeridos, para finalmente indicar cómo se hará la evaluación y eficacia de la propuesta.

## **1. Capítulo I: Generalidades**

### **1.1 Línea de investigación**

**Área: Psicología del trabajo**

**Línea: Desempleo y subempleo**

A partir del marco referencial de las líneas de investigación propuestas (Departamento de Estudios de Postgrado, 2021) se tomó de en consideración el área de Psicología del trabajo. Teniendo en cuenta que el desempleo y subempleo es un problema en la sociedad que afecta a los diferentes grupos etéreos, pero principalmente a los jóvenes recién graduados. Anudado a esto existe un gran desafío vincular el desarrollo de competencias en los jóvenes que están próximos a graduarse con el ingreso al mercado laboral y la generación de empleo.

Para poder comprender los factores que influyen en el desempleo, se procedió a describir las competencias que son requeridas para obtener un puesto de trabajo específicamente en el área del servicio al cliente. Lo cual, les ofrecerá la posibilidad de evitar estar en un trabajo mal pagado y poco cualificado. Es por ello, que se aspira a contribuir en la mejora de la empleabilidad en estos jóvenes, debido a que las empresas se beneficiarán al obtener un proyecto para implementar una capacitación que ayude a reforzar y desarrollar las competencias básicas, transferibles y técnicas en los jóvenes.

## 1.2 Planteamiento del problema

El desempleo es un problema que afecta a la población guatemalteca sobre todo a los más jóvenes. Actualmente, la educación y formación que reciben estos jóvenes próximos a graduarse se orienta hacia un aprendizaje basado en la memorización de información. Estos se hacen obsoletos por ello se hace necesario promover un aprendizaje que ayude al sujeto a adaptarse a las necesidades de los diferentes ámbitos y esferas de la vida, pero sobre todo a capacitarlos para ingresar de manera calificada al mundo laboral.

En este orden de ideas, es común que los criterios de evaluación de la mayoría de los exámenes existan una colisión entre la teoría y la práctica, ya que se memorizan los temas con el fin de desarrollar conocimientos en la evaluación y no para ser aplicados. Anudado a esto, la falta de interés por parte del gobierno y el sector privado por educar y capacitar a los jóvenes recién graduados hace que esta problemática se arraigue más el desempleo, lo cual no permite que ellos tengan oportunidad de desarrollo, ya que están limitados para acceder a un empleo.

Por lo consiguiente, es vital que las instituciones educativas públicas y privadas posibiliten a los estudiantes que están cursando diversificado, a través del desarrollo de saberes y quehaceres pertinentes a las demandas del entorno sociocultural. Podría decirse que este modelo de aprendizaje está más orientado a los resultados, y logra un mayor rendimiento en los estudiantes. Esto con el fin de que al graduarse puedan participar de manera responsable y activa en campo laboral y social.

Verdaderamente, son pocos los estudios que se han realizado en Guatemala sobre la importancia del desarrollo de competencias desde la educación.

Enlazado a la falta de información no se ha dado énfasis en estudios que permitan conocer la realidad, hoy el conocimiento se renueva cada cinco años y en ese lapso se genera más información por lo que, existe desconocimiento de las actuales demandas por parte de los profesionales de Gestión humana de las diferentes industrias y empresas.

Continuando con lo expuesto, el Ministerio de Educación de Guatemala con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID a través del programa Estándares e Investigación Educativa, ha estado implementando, en los diferentes sectores laborales, educativos y civil la importancia del desarrollo de competencias básicas para la vida United States Agency for International Development, (USAID, 2009, p. 5) El fin de esta iniciativa es lograr resultados de valor para los diferentes contextos y necesidades.

Si bien es cierto es un inicio, los esfuerzos han sido insuficientes para lograr implementar el programa a nivel nacional. Con esta investigación se buscó vincular la oferta educativa y las necesidades de cualificación del sector empresarial en donde se beneficiarán los jóvenes próximos a graduarse. Al permitirles que puedan desarrollar las competencias básicas, transferibles y técnicas para estar mejor calificados y a la vez que las empresas puedan aprovechar esta información, al poder exponerles de qué manera sacar el potencial y capacitar las deficiencias para que puedan ser personal valioso.

Por lo que se expuso con anterioridad, el enfoque que se utilizó en la investigación es cuantitativo, la muestra estuvo conformada por profesionales del área de Recursos Humanos. El instrumento de recolección de datos que se realizó fue un cuestionario de elaboración propia, se aplicó a 31 profesionales en el periodo del mayo a junio 2021, para recabar las competencias más solicitadas en las diferentes industrias específicamente en los puestos del área de servicio al cliente.

Esta investigación que inicio en agosto del 2020 y culminó en junio del 2021 buscó dar respuesta a las interrogantes al estudio del desempleo, siendo las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las competencias que los profesionales en Gestión Humana buscan para empleabilidad de jóvenes recién graduados, Ciudad de Guatemala?

Además, ¿Qué tipo de competencias se necesitan en los puestos de servicio al cliente? Además, ¿De qué manera capacitan el desarrollo de competencias en las empresas? Por ello, se indagó para establecer un precedente y proponer principalmente un beneficio a las empresas para que se les facilite la formación y capacitación en los jóvenes. Además, de manera paralela es de provecho para la comunidad educativa al tener un punto de partida para dejar atrás las acciones académicas que propicien los conocimientos memorísticos y descontextualizados.

### 1.3 Justificación

La empleabilidad de los jóvenes por graduarse es una problemática en la actualidad, a la vez es un hecho imprescindible para el análisis en el ámbito de la educación y en el ámbito laboral. Este cambio social, donde los sistemas productivos se han desarrollado con rapidez y demandan una cantidad inmenso de profesionales capaces de resolver problemas y desempeñarse con eficacia. Sin embargo, no se ve acompañado por la misma transformación del sistema educativo.

Como se menciona en (Oficina Internacional del Trabajo , 2005) Las estrategias encaminadas a favorecer el empleo de los jóvenes redundan en beneficio de todos. Invertir en los jóvenes es invertir en la sociedad El trabajo decente para los jóvenes tiene un efecto multiplicador en toda la economía (p.107). Es por ello, que se desarrolló la investigación con la finalidad de comprender la situación laboral y las demandas que el mercado laboral espera, en las diferentes industrias en el área de servicio al cliente. Con el fin de facilitar la inserción laboral de los jóvenes próximos a graduarse.

Se considera que en muchos casos es un desafío mantener la relación entre las competencias que desarrollan en la carrera y las exigencias de la oferta laboral. Por ende, no existe un seguimiento de graduados a nivel medio que garantice conocer la situación actual. En Guatemala los estudios sobre competencias necesarias para empleabilidad son limitados por ello, la presente investigación permitió presentar teorías acerca de la empleabilidad y competencias con ello dar respuesta a los diversos problemas que existen en la sociedad.

Los estudiantes que están por graduarse se enfrentan al mundo laboral, por consiguiente, se busca favorecer la empleabilidad externa, por ello el encontrar

cuáles competencias básicas, transferibles y técnicas mencionadas en UNESCO (2012), permitió crear un programa de formación para emplear jóvenes recién graduados que esté orientando al desarrollo y fortalecimiento de las competencias mencionadas. Además, se quiere impactar en el área educativa ya que la investigación reveló las áreas de oportunidad y que son primordial desarrollarlas.



## 1.4 Alcances

La situación de los jóvenes latinoamericanos de entre 15 y 24 años es alarmante, ya que uno de cada cinco no encuentra trabajo, mientras que los cuatro que lo consiguen lo hacen en empleos precarios e informales, con bajos salarios, escasa estabilidad y poca capacitación. (Oficina internacional del trabajo, 2020). En Guatemala la edad mínima para trabajar es de 14 años, el código de trabajo y Seguridad Social autoriza a los menores de 14 años para trabajar en situaciones excepcionales. Sin embargo, bajo el Acuerdo Ministerial 154-2008, que establece que a partir de los 18 años los jóvenes pueden acceder a un empleo.

Debido a este fenómeno, para recabar la información se usó el enfoque cuantitativo con un alcance y diseño descriptivo. En donde se aplicó el instrumento a los profesionales en Gestión humana de las diferentes áreas e industrias, el cual es un cuestionario de elaboración propia. Este permitió que se identificaran las competencias necesarias y más buscadas para optar a un puesto de trabajo en el área del servicio al cliente. Además, que valoraran a qué nivel deben tener desarrolladas estas.

En la primera fase se recabaron los datos necesarios y se realizó el análisis de ellos, para que posteriormente con esta información poder sentar bases para la creación de un programa dirigido para jóvenes de diferentes zonas, el cual consta en ofrecer una alternativa de formación y capacitación orientado a fortalecer o desarrollar competencias en los jóvenes que inicien en el sector empresarial.

Los limitantes del proceso, a raíz de la emergencia sanitaria del Covid- 19 no permitió aplicar el instrumento de manera presencial. Por lo que existió el reparo de coincidir con los horarios de los profesionales. Además, se realizó depuración

en los cuestionarios debido a que algunos participantes no llenaron el instrumento de manera adecuada.

## 1.5 Objetivos

**Objetivo General:** Determinar las competencias que los profesionales de Gestión Humana buscan para emplear a los recién graduados y su avenencia a las necesidades del mercado laboral.

**Objetivo Específicos:**

- Identificar el tipo de competencia que los profesionales en Gestión Humana buscan de manera predominante en jóvenes recién graduados para los puestos de servicio al cliente.
- Conocer el nivel de desarrollo solicitado de dichas competencias, para ocupar los puestos de servicio al cliente.
- Identificar cómo capacitan el desarrollo de competencias dentro de las empresas a los recién graduados

## **1.6 Definición de las variables**

### **Definición conceptual**

La oficina internacional del trabajo (2004) afirma que:

La empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo (P.10).

### **Definición operacional**

Para fines de la investigación, se realizó un instrumento tipo cuestionario de elaboración propia, este tiene la variable empleabilidad con las dimensiones de competencias, formación y ámbito laboral. Este cuestionario se conforma de 21 preguntas con este instrumento se buscó dar respuesta a la interrogante para determinar cuáles competencias son requeridas por los profesionales de Gestión Humana, con el fin de que pueda mejorar la empleabilidad en los jóvenes estudiantes de diversificado. Asimismo, buscar establecer un precedente para que las empresas puedan capacitar a los empleados de primer ingreso.

## 2. Capítulo II: Estado del arte

### 2.1 Antecedentes

#### **Mercado laboral guatemalteco**

Legal e históricamente, la educación formal en Guatemala no tiene como objetivo fundamental la preparación para el trabajo. Según la Constitución Política de Guatemala, la educación tiene por objeto el pleno desarrollo de las personas en todas las etapas y esferas de la vida, pero no menciona directamente la educación para el trabajo. Anudado a esto los avances en la tecnología y su impacto generan grandes tendencias globales, por ende, también se transforman los nuevos requerimientos en el aprendizaje y requisitos para optar a un empleo. Las personas que no están en el sistema educativo ni en un empleo se clasifican como inactivas. Según la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI) (2019):

La Población Económicamente Inactiva (PEI) consta de 4 millones 908 mil 13 personas, es decir, el 32.9 % de la población total. De estas, 3 millones 17 mil 831 se dedican a quehaceres del hogar, 32 mil 675 al cuidado de personas, 167 mil 466 son rentistas o jubilados; 793 mil 547 únicamente estudiaron, 16 mil 170 tienen cargo comunitario y 780 mil 131 tienen otras actividades.

Guatemala cuenta con potencial joven importante, ya que según la Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH) (2020), "los jóvenes representan un 33% de la población total, ellos se enfrentan a obstáculos que le impiden empezar una trayectoria laboral que les permita tener un empleo digno y la permanencia en él". En relación con los datos mencionados en Guatemala la edad mínima para trabajar es de 14 años, el código de trabajo y Seguridad Social autoriza a los menores de 14 años para trabajar en situaciones excepcionales. Sin embargo, bajo el Acuerdo Ministerial 154-2008, que establece que a partir de los 18 años los jóvenes pueden acceder a un empleo peligroso.

Considerando lo anterior, según la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI) (2018), la tasa de desempleo abierto en jóvenes entre 15 a 29 años subió, al ubicarse en 5.2 por ciento a nivel general, y en lo urbano metropolitano en 11.7 por ciento. Superior a la ENEI 2-2017 que fue de 4.2 y 9.8 por ciento. Se estima que entre 180 mil y 200 mil jóvenes se gradúan al año, solo el 20% se ubica un empleo formal. Por ello se puede atribuir que la mayoría de jóvenes son sustento para sus hogares por lo que no pueden estar desempleados y se ven obligados a ocupar empleados mal remunerados, inseguros y con extenuantes horas de trabajo.

Por lo que en países como Guatemala los jóvenes con un menor nivel educativo, son los que corren más riesgo de ocupar un empleo mal remunerado. Según la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (Asies) (2017), reveló el porcentaje de asalariados jóvenes en un 99.7%, en edad entre 15 y 29 años únicamente pueden adquirir una Canasta Básica Vital o menos, y solo el 0.3% puede adquirir dos o más.

Si bien es cierto no es sorprendente que los jóvenes tengan más posibilidades de estar sin trabajo que los mayores con mayor experiencia y mayor nivel educativo. El acceso a un trabajo en el mercado guatemalteco no es uniforme entre los diferentes niveles de educación. Factores como la pobreza, desigualdad de género, discapacidad son factores relacionados con la desventaja en el mercado laboral ya que se traduce a un desarrollo desigual de competencias.

Para resolver las estas desventajas de futuro de los futuros que están latentes en el país, la sociedad necesita la libertad, creatividad y rendimiento de la juventud. A su vez, la juventud necesita formación profesional para aplicar sus conocimientos y participar configurando el desarrollo del mercado laboral, la técnica y otros. Es necesario entonces, buscar un camino en que pueda

armonizarse mutua y oportunamente el deseo de formación de la juventud con el requerimiento de personas capacitadas y competentes por parte de la economía, Es decir, la formación profesional y la capacitación.

Se hace necesario resaltar, que el mercado laboral actual exige mucho más que un título ya que este no garantiza poder acceder a una oportunidad laboral o un empleo digno. Se necesita mucha más experiencia, idiomas, competencias. Verdaderamente alentar a los jóvenes a realizar estudios universitarios no es la solución absoluta para la problemática abordada, es por ello que es necesario asegurar que existan programas de estudios de gran calidad para cumplir con las demandas de competencias. Para Auger (1995) “la experiencia nos demuestra la estrecha relación entre competencias laborales y oportunidades profesionales. El saber y conocer, ayuda a asegurar el puesto de trabajo, y por tanto, el riesgo de desempleo en los jóvenes sin preparación es mucho mayor que en los que la tienen” (P.1).

Dentro de esta perspectiva, según la Oficina Internacional del Trabajo (2020). Los jóvenes tienen tres veces más probabilidades que los adultos (la población de 25 años de edad o más) de estar desempleados. Aunque esto obedece en parte a que su limitada experiencia laboral juega en su contra cuando presentan su candidatura para empleos. En este sentido, se tiene la idea errónea que tener empleabilidad es tener un empleo, pero es más que trabajar y ganar dinero, abarca desde encontrar un lugar que se adecue para el desarrollo personal y profesional. Además, que el trabajo sea una guía para seguir aprendiendo.

### 3. Concepto de empleabilidad

En torno a la empleabilidad, no es solamente una función de la formación ya que requiere una serie de otros factores. La empleabilidad desempeña un papel fundamental en la situación actual, por lo que se puede abordar desde diferentes contextos y esto hace posible que no exista una única definición. De manera global, para Peiró y Yeves (2017), los conceptos de empleabilidad se pueden agrupar en dos grandes áreas desde la capacidad del individuo y desde la empleabilidad centrada en la demanda de capacidades por parte del mercado externo.

Es decir que se distingue entre empleabilidad interna (entendida como las habilidades individuales en el interior de las organizaciones) y externa (relacionada con la demanda de ocupaciones por parte del mercado externo). Hillage y Pollard (como se citó en Peiró y Yeves 2017) definen la empleabilidad desde el punto de vista organizacional y externo como “la capacidad de los individuos para obtener un empleo inicial, mantener el empleo, moverse entre roles dentro de la misma organización, obtener un empleo nuevo si se requiere, e idealmente, asegurar un trabajo adecuado y suficientemente satisfactorio”

Por ello, desde este enfoque se requiere un esfuerzo continuo por parte de los trabajadores. En relación con la perspectiva individual la Oficina Internacional del Trabajo (2004) define:

Empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo. (p.49).



Como se puede inferir, esta definición se traduce en que las personas son más requeridas cuando han tenido una educación y formación de base en la que se les haya permitido tener amplias calificaciones básicas y transferibles. La combinación de estas calificaciones permite adaptarse a los requerimientos de la oferta laboral.

### **3.1. Empleabilidad y mercado laboral**

Partiendo de los supuestos anteriores, las empresas han ido incorporando esquemas de contratación definidos por los mercados desarrollado Piore y Doeringer (como se citó en Martínez 2012) sostienen que los empresarios racionan los puestos existentes entre los empleados, de acuerdo con sus preferencias con relación a la contratación. Los empleados más solicitados son los primeros de la cola, dejando que los menos solicitados encuentren trabajo en los puestos menos deseables de los sectores marginales de la economía o permanezcan desempleados.

Por ello, se puede inferir que los que tienen menos probabilidad de tener un empleo son los jóvenes ya que se encuentran situados al final de la cola de trabajo por ende un acceso limitado a las oportunidades de empleo. Desde esta perspectiva, estar al frente o al final de la cola no depende de haber iniciado antes o después en el mercado laboral, en cambio se relaciona más a las habilidades y a los que las tengan más desarrolladas estarán al inicio de la fila.

Tradicionalmente, las empresas tienen descriptores de puestos en estos detallan las habilidades que se necesitan para desempeñar ese rol y el contenido de tareas a realizar. Al trabajar con competencias, el perfil laboral se realiza de manera sencilla. Actualmente, las ofertas de trabajo piden algunas competencias por ejemplo que la persona sepa trabajar en equipo, adaptarse a los cambios. De este

mismo modo, el perfil laboral exhibe las demandas de las destrezas, capacidades, actitudes y conocimientos. Este perfil es desarrollado y definido por un experto en el área de Gestión Humana, por lo que se concibe como un supuesto que debe cumplir la persona para ocupar un cargo.

Por otro lado, la relevancia de un perfil laboral es debido a que permite encasillar a los individuos sin importar su género, etnia, y evaluarlos en estos conceptos lo cual deja conocer las necesidades de capacitación que tengan los jóvenes próximos a ser empleados.

### **3.2 Empleabilidad y formación**

Vinculado a lo anterior, el perfil laboral se debe reflejar las competencias técnicas, la formación académica que ha permitido la edificación de un conocimiento. En el caso de los jóvenes recién graduados no se han iniciado en el mercado laboral o no han tenido la estabilidad laboral, por lo que hacen uso de sus competencias básicas y transferibles para aplicar a un empleo.

Enlazando el concepto de competente, que para Programa iberoamericano para el diseño de la formación profesional - IBERPROF (2000) define: "Como competente a la persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas y la capacidad para aplicarlas en una variedad de contextos y organizaciones laborales".

A partir de esta definición se suele considerar que una persona es competente, sólo cuando aplica los conocimientos que ha aprendido en su formación en diferentes situaciones profesionales, pero la realidad es otra no basta con esto, para ser genuinamente competente, la persona tiene que ser capaz de

relacionarse y participar activamente con los clientes internos y externos, es decir debe lograr enlazar las habilidades transferibles con las técnicas.

En la actual coyuntura se demandan a personas que estén calificadas y que posean variedad de competencias referidas a un perfil o puesto de trabajo, además, de otras competencias que afecten directamente el desempeño. Ya que según UNESCO (2012), los empleadores quieren tener garantías de que los jóvenes que solicitan empleos tienen por lo menos sólidas competencias básicas y pueden hacer uso de sus conocimientos para resolver problemas, tomar la iniciativa y comunicar con los miembros del equipo, en vez de limitarse a seguir rutinas establecidas.

En este caso es necesario mencionar que hoy en día se ha empezado a dar relevancia el concepto de competencia laboral, sin embargo, este concepto no es algo nuevo ya que empieza a tomar auge en los años 80 y está directamente asociado con la educación y la capacitación basada en competencias. Se sabe que a las empresas siempre les atrae tener empleados capacitados.

Históricamente, las competencias han surgido en el ámbito educativo como una alternativa para abordar las carencias de los enfoques pedagógicos tradicionales, como el cognoscitivismo, conductismo (Trujillo,2014). El modelo de competencias genera nuevas maneras de procesos de aprendizaje y evaluación para los estudiantes. Atendiendo a estas consideraciones este modelo ayudaría a reducir las brechas de las instituciones educativas con la sociedad. Por ello, radica la importancia de abordar las competencias debido a que son elementos que favorecen la competitividad, innovación y reducir el desempleo.

En consecuencia, en el ámbito empresarial cada vez es más común la gestión de recursos humanos por competencias, jugando un papel determinante en los procesos de selección, formación de personal. Mertens (2000), explicaba que “el surgimiento de la gestión por competencias laborales en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo” (p.18).

#### **4. Competencias**

El concepto de competencia varía según el contexto en que se utilice. Después de hacer una exhaustiva revisión del concepto para fines de la investigación se utiliza el concepto del estudio DESECO (Definition and Selection of Competences) (2003) propone la definición de competencia como:

Es un conjunto de conocimientos y habilidades; constituye, además, una capacidad que involucra el deseo de enfrentarse a metas difíciles y de activar disposiciones psicosociales que contribuyen al logro de una respuesta satisfactoria a una realidad planteada en un ámbito profesional específico.

Como se mencionó con anterioridad las competencias son un conjunto de capacidades que está relacionado a conocimiento, habilidades, actitudes, valores estos elementos se definen de esta manera:

##### **Conocimiento**

Tsoukas y Vladimirou (como se citó en Sanchez, 2017), establecen que el conocimiento es la capacidad para realizar distintos juicios en relación a un contexto. Es decir, es la capacidad para expresar un juicio que implica 2 aspectos: habilidad de la persona para realizar distinciones; la situación de la persona o individuo dentro de un contexto. Por último, percibir y actuar sobre la realidad está representado y limitado por herramientas culturales.

## **Habilidades**

Estas incluyen el saber hacer que posee una persona en relación a su desenvolvimiento profesional.

## **Actitudes y valores**

Peter Drucker (como se citó en Sánchez, 2017), define a las actitudes como las que forman parte del comportamiento de los individuos, en lo relacionado a lo que siente, a lo que piensa, así como la predisposición de la persona para desarrollarse en algún aspecto de su entorno.

Por lo que se definió con anterioridad, las competencias no son una simple habilidad, se refiere al conjunto de sus componentes, entonces, la persona debe tener capacidad de regular sus tareas para poder desarrollarlas.

### **4.1 Competencias Básicas**

En virtud de lo que se expone sobre las competencias básicas o clave estas no se aprenden en libros de texto, sino que se adquieren gracias a una educación de buena calidad. Para la Oficina internacional del trabajo (2020), las competencias clave permiten que las personas puedan adquirir y aplicar nuevos conocimientos y competencias en forma continua.

Estas competencias son prerrequisitos para adquirir las técnicas y transferibles ya que estas comprenden las nociones de lectura, escritura, y aritmética por lo que se adquieren a lo largo de la educación básica. Son elementales para poder indicar acceder a una actividad empresarial. Por lo que, el desafío radica en desarrollar estas competencias a través de contenidos tradicionales pero que permitan la construcción de nuevas capacidades valoradas para los diferentes sectores empresariales.

En Guatemala, El (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP (2006), detalla una serie de actitudes y aptitudes que una persona debe demostrar de forma concreta para tener para lograr llevar a cabo estas.

**Aplicación de la matemática:** El trabajador evidencia que comprende y maneja los aspectos cuantitativos de la realidad, los cuales se expresan en números, magnitudes y medidas que se manifiestan por medios del número y que su correcta aplicación permite observar su desempeño laboral.

**Dominio de la Lectura:** La lectura como habilidad del lenguaje integral, no solo es la capacidad de identificar las letras y sus sonidos, es una actividad mucho más completa, leer significa: apropiarse del significado y la intención del mensaje.

**Dominio de la lectura:** Agrupa las competencias que permiten al trabajador, interpretar textos que pueden estar en forma de instructivos, documentos, reportes, libros, diagramas, esquemas.

**Adaptación al ambiente:** Actitudes mediante las cuales el trabajador puede desempeñar funciones y actividades estando consciente de que es una persona que pertenece a un grupo social con valores, normas comportamientos aceptados y que es consciente de los derechos y obligaciones tanto de el mismo como de los demás se adapta al entorno laboral en cuyo seno le toca servir.

**Dominio de la escritura:** Este campo es consecuencia de que como parte de sus funciones todo trabajador tiene necesidad de comunicarse por medio de la escritura, ya sea manual o por medios mecánicos o electrónicos.

**Como comunicación oral:** Aprender a hablar a expresarse verbalmente, es una consecuencia de aprender a escuchar. El campo de la comunicación oral agrupa las competencias que permiten al trabajador expresarse con su propia voz, es decir hablar con los demás comunicar a otros los que piensan, lo que sabe o lo que siente. Abarca también la capacidad de escuchar con atención lo que otras personas dicen, para dar forma a su criterio para juzgar y para interpretar.

**Localización de la información:** el campo de localización de la información agrupa las competencias que permiten al trabajador informar y estar informado de todo hecho, realidad problema trabajo que pueda aplicar y favorecer la mejora continua y el acceso a las innovaciones en general.

Para que una competencia pueda ser considerada como clave o básica, según el Informe DeSeCo (2003), debe ser valiosa para la totalidad de la población, independiente del sexo, la condición social y cultural y el entorno familiar, y subraya explícitamente tres condiciones que debería cumplir: 1) Ser desarrollada a lo largo de la enseñanza o formación obligatoria. 2) Ser transferible, es decir, aplicable en muchas situaciones y contextos. 3) Ser multifuncional, en tanto que pueda ser utilizada para lograr diversos objetivos, para resolver diferentes tipos de problemas y para llevar a cabo diferentes tipos de tareas.

Para Jaurlarintza (2008), las características de estas competencias

- a) No son directamente evaluables: los aprendizajes escolares: Para poder adquirir o desarrollar una competencia, hay que asimilar y apropiarse siempre de una serie de saberes asociados a ella y, además, aprender a movilizarlos y aplicarlos.
- b) No sustituyen a los elementos que actualmente se contemplan en el currículo: es importante tener claro que este es un enfoque complementario para

el currículo escolar. Por ese motivo es necesario enlazar los contenidos de cada área con los objetivos para un desarrollo efectivo.

c) Las competencias básicas no deben interpretarse como si fuesen los aprendizajes mínimos: estas competencias no constituyen la totalidad de lo que se enseña en las instituciones educativas, es la selección de lo que se considera indispensable para vivir y poder seguir aprendiendo.

d) No son dependientes unas de otras, sino que están entrelazadas: Los elementos se complementan ya que el desarrollo y la utilización de cada una de ellas requiere a la vez de las demás.

## **4.2 Competencias transferibles**

Por otro lado, las competencias transferibles, son esenciales para conservar un trabajo, estas se pueden adaptar a los diferentes entornos o industrias y sobre todo las necesidades laborales. Entre ellas se pueden encontrar el trabajo en equipo, habilidades de negociación, comunicación. Para UNESCO (2012), las competencias transferibles comprenden comunicación lingüística, tolerancia, empatía, paciencia, flexibilidad y trabajo en equipo

A raíz de lo anteriormente expuesto, surge la necesidad el desarrollo de estas competencias ya que son garantías para una mejor adaptabilidad a diferentes entornos. Además, el principal beneficio para los jóvenes es para que puedan conseguir empleo ya que les permitirá aplicar los conocimientos a situaciones reales en el ámbito laboral porque al analizar y resolver problemas.



### **4.3 Competencias técnicas**

Igualmente, las competencias técnicas, corresponden a un área ocupacional y están relacionadas con el uso de tecnologías, lenguaje técnico y metodologías. Por lo que cambian en función según sea la ocupación. La importancia del desarrollo de estas es debido a que ofrece otra oportunidad a quienes no han podido recibir escolarización formal. Todos los empleos exigen conocimientos técnicos, desde utilizar una máquina de coser, utilizar una computadora, entre otras. Las competencias pueden adquirirse mediante programas de práctica o capacitaciones.

Los tres tipos de competencia que se mencionan con anterioridad se conjugan para constituir la competencia integral del individuo y se pueden adquirir las primeras (básicas y transferibles) por programas educativos y de capacitación y las siguientes (técnicas), además de las formas mencionadas también en el centro de trabajo o en forma autodidacta. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP (2003). Por ello el combinar todas estas competencias y ajustarlas a las necesidades del mercado laboral ya que ofrece un equilibrio curricular (P.34).

### **4.4 Adquisición de competencias**

Conocer qué competencias influyen en la empleabilidad es importante para reducir el desempleo. Por lo que, se abarcará como marco para abordar el desarrollo de competencias para la empleabilidad tres categorías de competencias las competencias básicas, asociadas al conocimiento de la lectura, la escritura y la aritmética; las competencias transferibles y competencias en

distintos contextos laborales; y las competencias técnicas y profesionales, asociadas a ocupaciones.

Las competencias no se adquieren únicamente en las instituciones educativas, pero estas mismas tienen un papel importante. Las competencias también se adquieren en el entorno familiar y laboral, sin embargo, el proceso de adquisición de competencias es permanente, no se detiene y no finaliza cuando los individuos se incorporan al mercado de trabajo Gallart y Jacinto (como se citó en Marin, 2015).

Es esencial poder adquirir habilidades básicas y conocimientos, para que posteriormente entender la realidad y actuar en consecuencia. El hablar de competencias laborales no es una probabilidad de éxito al momento de que los jóvenes realicen las tareas asignadas a los puestos. Las competencias deben ser reales y demostradas, estas se forman a lo largo de la vida productiva de las personas.

Llama la atención que las competencias laborales pueden adquirirse por medio de capacitación principalmente y por la experiencia que van adquiriendo los jóvenes. Para INTECAP (2003). El proceso inicia con una competencia básica la cual se formó en el entorno en donde la persona se desarrolló como en el hogar y escuela. Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee. En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollará estas características a través de la experiencia o a través de la capacitación. (p.58-60)

Mientras que Agudelo (como se citó en Botia y Orozco,2012), menciona que las competencias requieren de capacitación y práctica para lograr un nivel de

madurez, de experticia y de destrezas para responder a los estándares establecidos y reconocidos dentro de los sectores productivos específicos. A partir de lo mencionado se señala que existe la posibilidad de la desvinculación desde el pensum de bachillerato con el mundo profesional, esto se traduce en desajustes entre las necesidades empresariales y la formación. Específicamente las competencias adquiridas en la institución educativa y las competencias requeridas para los empleados.

Por ello, una de las razones es debido a que las transformaciones son constantes, el incremento de la información y el conocimiento. No solo han provocado cambios en las competencias que las empresas demandan a sus empleados. Además, genera nuevos empleos que antes no existían. Estos cambios provocan que se dificulte a las instituciones educativas, ministerio de educación adaptar planes de estudio con avenencia para cubrir estas demandas. Sumando a las exigencias de productividad de ciertos sectores puntuales, han creado un mercado laboral duro y doblemente difícil para los jóvenes.

Se sugiere que el aumentar el nivel de competencias de los jóvenes recién graduados y el encontrar las competencias requeridas por las empresas, puede contribuir a superar problemas tales como la inestabilidad laboral, sobre cualificación, insatisfacción y el desempleo. Resulta así mismo interesante, que una de las áreas en donde los jóvenes pueden acceder, es el servicio al cliente ya que esta es vital en toda empresa sin importar el giro de negocio, ya que logra tener a los clientes satisfechos.

Se define el proceso de gestión de la atención al cliente como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades

futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno. (Martínez ,2007).

#### **4. 5. Niveles de las competencias laborales**

Así como es necesario definir las competencias es indispensable iniciar cuales son los niveles para cada puesto. Por ello es importante que cada empresa elabore su propio diccionario de competencias laborales y designar dentro del mismo que nivel se espera de dicha competencia según el nivel jerárquico del puesto que se desempeña. Alles (2011), la siguiente clasificación de niveles:

**A: Alto:**

**B: Bueno:**

**C: Mínimo necesario:**

**D: Insatisfactorio:**

#### **5. Servicio al cliente**

Se hace énfasis en los puestos de servicio al cliente debido a que la atención al cliente está presente en todo tipo de empresa no importando el tamaño, giro o si es del sector público o privado. Por ello se trata de profundizar sobre las competencias en el servicio al cliente se deben entender como una estrategia en la que todas las áreas de una empresa están relacionadas de manera directa o indirecta. Para Cabacos, (2020) las competencias en servicio al cliente, están conformadas por atributos personales.

A partir de lo mencionado, el desarrollo de las competencias es crítico dentro de las tareas relacionadas al servicio al cliente, ya que de esto depende la

satisfacción y la fidelización del cliente. Como se ha mencionado con anterioridad el cambio del currículo Nacional Base orientado a competencias no es tarea fácil y tampoco es un proceso que se haga en corto tiempo. Pero es un proceso gradual. La principal crítica a la enseñanza por competencias Como se menciona en Chanta (2017), la educación por competencias se desvaloriza lo intelectual al enfatizar otras cualidades y capacidades. De esta manera, no se le da importancia a los títulos, diplomas y certificaciones.

Por ello último se menciona que, para la educación por competencias, los títulos y diplomas serán solamente una competencia entre varias que se pueden tener para desenvolverse en la vida. Esto podría llevar a desvalorizar los estudios que se han realizado con grandes esfuerzos. Aunque dicha crítica pueda tener alguna razón, lo cierto es que, desde hace varios años, en educación se viene hablando de “inteligencias múltiples” (Gardner, 1994), sin duda, la personas tiene que desarrollar varias inteligencias a lo largo de su vida y es aquí donde la educación por competencias ha enfatizado que la educación debe desarrollar destrezas en los alumnos.

### **3. Capítulo III: Marco Metodológico**

#### **3.1 Alcance y el Diseño de la investigación**

Para responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos propuestos, se utilizó el proceso cuantitativo, este es valioso ya que ha aportado mucho al avance del conocimiento de todas las ciencias. Por ello, el diseño de la investigación que se empleó fue un diseño no experimental – transversal descriptivo ya que se necesita medir la variable empleabilidad en su contexto natural. Además, se busca indagar sobre la variable en un único tiempo.

#### **3.2 Muestra**

Para la presente investigación se utilizó la muestra no probabilística este procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. (Hernández- Sampieri y Mendoza, 2018, p.200).

El tipo de muestra que se adaptó a la investigación son las muestras por conveniencia ya que no se espera que la muestra sea representativa a la población y no se está aplicando un proceso de selección. Según en el artículo de (FUNDACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL AVANZADA, 2021). No es posible, en ningún caso, tener la certeza del grado de representatividad, sino que hay una probabilidad razonable de esa representatividad.

## Sujetos de la investigación

Los sujetos de la investigación están conformados por una muestra de 31 profesionales que se desempeñan en el área de gestión humana específicamente en diferentes áreas como reclutamiento, selección, capacitación entre otras en diferentes áreas e industrias. Los cuales se encargan de atraer y contratar al talento adecuado para ocupar un puesto. Por lo cual, ellos conocen qué competencias son las más valoradas en el mercado laboral guatemalteco.

El conocimiento y experiencia que ellos poseen brindó información relevante en cuanto a las competencias que son esenciales para la empleabilidad en jóvenes recién graduados. Además, permitió conocer la apertura que tienen las empresas para emplear jóvenes sin experiencia.

**Tabla 1. Datos demográficos de la muestra**

| <b>Cantidad</b> | <b>Cargo / área</b>       | <b>Edad</b> | <b>Sexo</b>    | <b>Escolaridad</b> |
|-----------------|---------------------------|-------------|----------------|--------------------|
| 4               | R Y S                     | Indiferente | Mujer / Hombre | Universitarios     |
| 6               | Capacitación y desarrollo | Indiferente | Mujer / Hombre | Universitarios     |
| 3               | Gerente de RRHH           | Indiferente | Mujer / Hombre | Universitarios     |
| 5               | Asistente de RRHH         | Indiferente | Mujer / Hombre | Universitarios     |
| 4               | Coordinador               | Indiferente | Mujer / Hombre | Universitarios     |
| 5               | Jefe de RRHH              | Indiferente | Mujer / Hombre | Universitarios     |
| 1               | Nominas                   | Indiferente | Mujer / Hombre | Universitarios     |
| 1               | Independiente             | Indiferente | Mujer / Hombre | Universitarios     |
| 1               | Archivo                   | Indiferente | Mujer / Hombre | Universitarios     |

|                 |             |             |                |                |
|-----------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
| <b>2</b>        | Generalista | Indiferente | Mujer / Hombre | Universitarios |
| <b>Total 31</b> |             |             |                |                |

Fuente: elaboración propia, 2020.

### **3.3 Instrumentos de la investigación**

Instrumento cuantitativo: cuestionario:

Una vez planteado el objetivo y revisada la información que se ha hecho alusión en el marco teórico. Además, se realizó una búsqueda exhaustiva para encontrar instrumentos estandarizados que se adaptaran a las necesidades de la investigación. Sin embargo, no se obtuvo resultado satisfactorio en esta recopilación por lo que, se concluyó que para poder obtener los datos necesarios en este estudio y determinar las competencias que se solicitan en el mercado laboral se realizará un instrumento de elaboración propia.

Por consiguiente, para la realización se partió del árbol de categorías para poder visualizar la variable empleabilidad con todas sus dimensiones a estudiar las cuales son competencias, formación y ámbito laboral. Este árbol permitió que los objetivos de la investigación estuvieran alineados con las preguntas por lo cual fue orientado y validado por expertos en el tema lo que dio apertura para que la confiabilidad del instrumento. Este instrumento sirvió para evaluar a expertos en gestión humana objetivamente dentro de los modernos enfoques de las competencias.

Este cuestionario está orientado específicamente a identificar las competencias necesarias para la empleabilidad de jóvenes recién graduados, así como reconocer cómo las empresas capacitan a los jóvenes de recién ingreso. Dicho instrumento consta de 21 ítems dividido en 3 dimensiones, para una resolución aproximada de 20 y 30 minutos, se le presentan a los sujetos una serie de ítems



relacionados con aspectos del mercado laboral. Los 21 ítems del 1 al 9 se exponen lo relacionado con las competencias laborales, de 10 – 16 relacionado a la formación que reciben dentro de la empresa los empleados jóvenes recién graduados, y de 17 – 21 todo lo relacionado al ámbito laboral.

Se realizó una prueba piloto por medio de WhatsApp a 5 personas que reúnen las mismas características que la muestra, con esta prueba se pudo constatar que había ítems extensos por lo cual se dividieron en dos ítems. Además, se pudo identificar que cuando se llena el formulario en un dispositivo móvil en forma vertical se dificulta la visualización por lo que se colocó esa observación en las instrucciones. Por otro lado, se pudo tomar el tiempo que les demoró contestar los 21 ítems. Lo cual ayudó a determinar el tiempo aproximado para la realización de la prueba.

### **3.4 Procedimiento de investigación**

La presente investigación se llevó a cabo en dos fases, en la primera fase se realizó una recopilación de datos e información que permitió dar sustento teórico a la variable empleabilidad y sus dimensiones competencias, formación y ámbito laboral. A partir de esta información se creó el árbol de categorías el cual permitió visualizar de manera rápida toda la estructura y de esta forma se logró tener claridad del objeto de investigación delimitando y concretando las preguntas de investigación con las que se pretendió dar respuesta al problema central.

La segunda fase de la investigación se realizó la convocatoria a través de redes sociales y grupos para participar en esta investigación dirigida al personal del área de Gestión Humana. Continuando con el vaciado de datos, en este proceso se depuró los datos de las encuestas que no se llenaron correctamente o no cumplían con el perfil solicitado, ya con la información necesaria se procedió al

análisis de datos. Este análisis de datos permitió constatar la teoría con la realidad en el mercado laboral en Guatemala. A partir de lo anterior se llevará a cabo una propuesta de intervención.

### **Lista de actividades**

Los pasos que se siguieron para la realización de la presente investigación y el alcance de los objetivos planteados se describen en el siguiente apartado:

**Tabla 2. Fases de la investigación**

| <b>Fases</b>                               | <b>Actividades</b>   | <b>Temporalidad</b>     |
|--|--|-------------------------|
| <b>Selección del tema de investigación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Introspección de experiencias individuales.</li> <li>● Introspección sobre los grupos etarios</li> <li>● Introspección sobre el área de oportunidad a atender.</li> <li>● Introspección sobre la viabilidad de la investigación.</li> <li>● Revisión de fuentes bibliográficas</li> <li>● Revisión de temas.</li> <li>● Depuración de temas.</li> </ul> | <b>Agosto, 2020</b>     |
| <b>Planteamiento del problema</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Selección del tema de investigación</li> <li>● Establecimiento de objetivos general y específicos.</li> <li>● Establecer la ruta cuantitativa.</li> <li>● Definición conceptual y operacional de variables.</li> </ul>  | <b>Septiembre, 2020</b> |
| <b>Desarrollo del marco referencial</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Indagar los antecedentes que dan soporte a la investigación.</li> <li>● Recopilación de la información que contiene el marco referencial.</li> <li>● Lectura de artículos científicos.</li> <li>● Familiarización con las normas APA sexta edición.</li> </ul>  | <b>Septiembre, 2020</b> |

|  |  |                         |
|--|--|-------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realización de la vertebración de temas.</li> </ul>   |                         |
| <b>Visualización de los alcances del estudio.</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de la factibilidad del estudio.</li> </ul>   | <b>Septiembre, 2020</b> |
| <b>Selección de la muestra</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Selección de la población a participar.</li> <li>● Establecer el tipo de convocatoria para la aplicación del instrumento.</li> </ul>  | <b>Septiembre, 2020</b> |
| <b>Creación de instrumento</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Búsqueda exhaustiva de instrumentos que respondieran la variable a investigar</li> <li>● Asesoría y acompañamiento por profesionales en el área.</li> <li>● Realización árbol de categorías</li> <li>● Elaboración de cuestionario electrónico.</li> </ul>  | <b>Octubre, 2020</b>    |
| <b>Recopilación de los datos</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicación de pruebas piloto.</li> <li>● Se realiza modificaciones y adaptación</li> <li>● Convocatoria en redes sociales en grupos del área de interés</li> <li>● Difusión del cuestionario electrónico.</li> <li>● Aplicación de cuestionario.</li> </ul> | <b>Octubre, 2020</b>    |
| <b>Análisis de los datos</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vaciado de datos.</li> <li>● Depuración de cuestionarios que no cumplieron con las instrucciones</li> <li>● Análisis de datos cuantitativos</li> <li>● Interpretación de los resultados</li> </ul>  | <b>Marzo, 2021</b>      |
| <b>Elaboración de conclusiones y recomendaciones</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrega de conclusiones y recomendaciones</li> </ul>  | <b>Abril, 2020</b>      |

Fuente: elaboración propia, 2020

### **3.4 Diseño y metodología estadística**

En cuanto a la metodología seleccionada se utilizó la estadística descriptiva ya que con ella se puede detallar los datos con la finalidad de proporcionar los principales datos. En otras palabras, su objetivo es describir el tema de investigación. Este tipo de diseño de la investigación permitió la creación de preguntas cerradas que se alinearon con los objetivos para que posteriormente se realice el análisis de datos.

Después de aplicar el instrumento que evaluó la variable empleabilidad en 3 dimensiones (competencias, formación, ámbito laboral) se presentaron los resultados a través de gráficos y gráficas de barra con su interpretación pertinente. Por otro lado, para la elaboración de la investigación se respetó la confidencialidad de los datos.

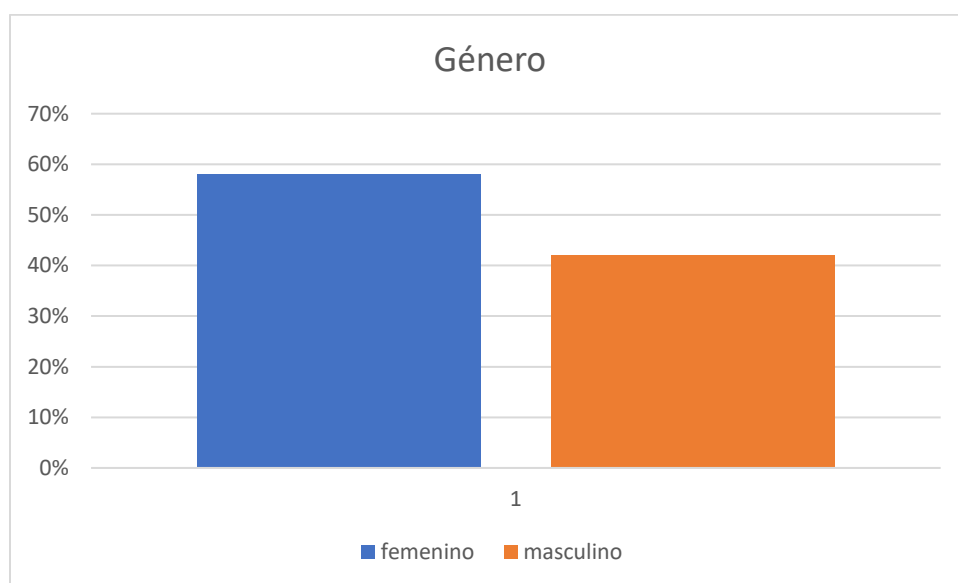
#### 4. Capítulo IV: Resultados del trabajo de campo

Para la presentación de resultados se utilizaron histogramas los cuales permiten transmitir la información y resultados que se reflejaron en el cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados. Los resultados brindan respuestas a la variable empleabilidad y sus dimensiones: competencias, formación y ámbito laboral.

Se inicia con la presentación con los datos demográficos ya que estos permitieron analizar las características de la muestra de 31 profesionales en Gestión Humana, ellos tuvieron un vínculo directo en la investigación. De igual manera se presentan resultados del cuestionario que responde a la variable empleabilidad y sus dimensiones a la vez a los objetivos que se establecieron al inicio de la investigación.

##### 4.1. Datos demográficos

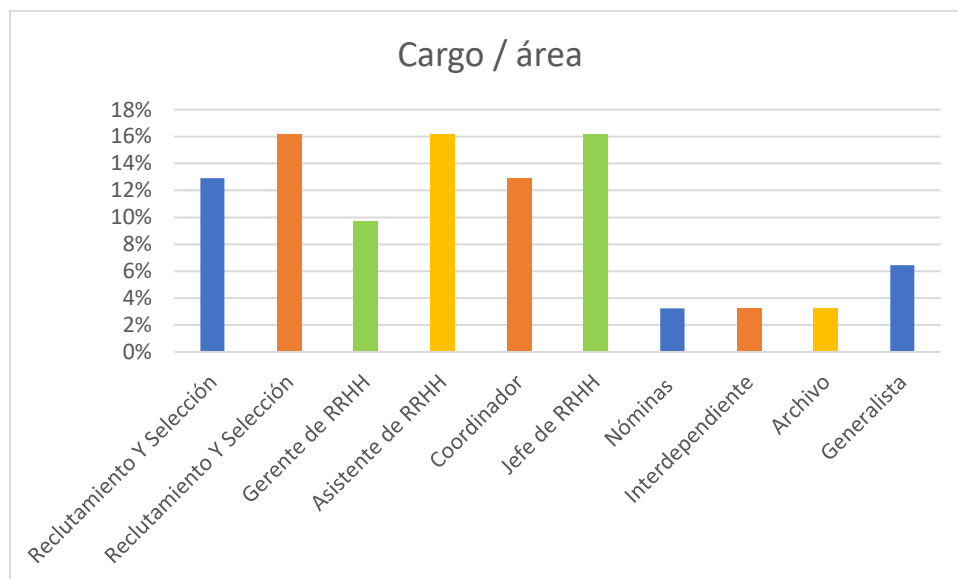
Figura 1



**Fuente:** elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31

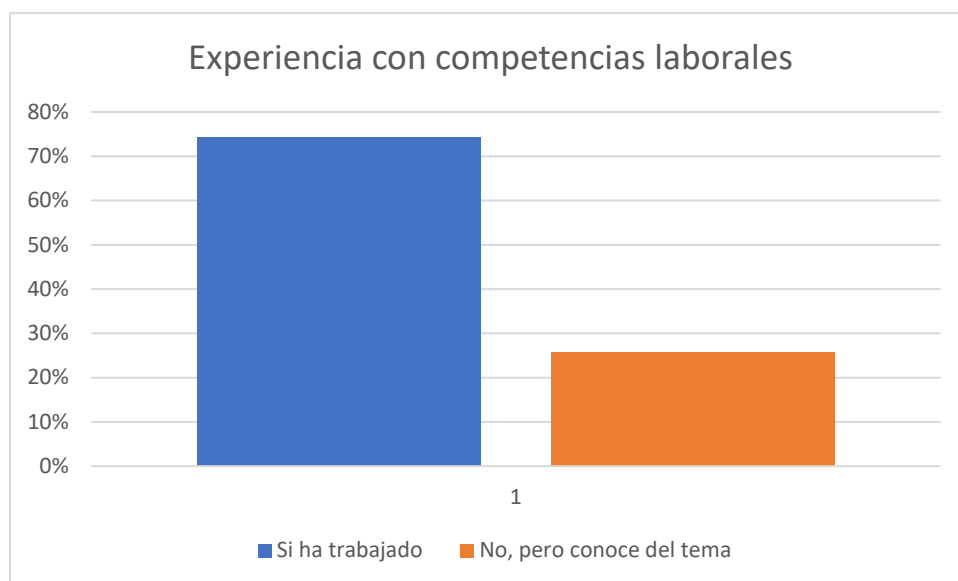
El grupo de la muestra refleja que la mayoría con el 58% son de género femenino y 42% de género masculino.

**Figura 2**



**Fuente: elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31**

El grupo de muestra se conforma por 31 personas que se desempeñan en diferentes cargos y áreas de Gestión Humana. Ellos asumen el desafío o tienen la experiencia en seleccionar candidatos que cumplan con características requeridas por el puesto. Ellos garantizan que el proceso de contratación sea organizado y transparente.

**Figura 3**

**Fuente: elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31**

Los resultados que arriba se presentan en relación a la experiencia de los profesionales en Gestión humana el 74% indica que, si ha trabajado con competencias laborales, este modelo es una herramienta valiosa para la gestión de Recursos Humanos en las empresas ya que permite establecer una guía sobresaliente en los procesos. Si se trabaja con competencias permite identificar lo que los jóvenes saben hacer y cómo realizan sus funciones. Por otro lado, el 26% menciona que no ha trabajado con competencias laborales, pero conoce del tema.

## **4.2 Variables destacadas**

### **4.3 Empleabilidad**

La oficina internacional del trabajo (2004) afirma que:

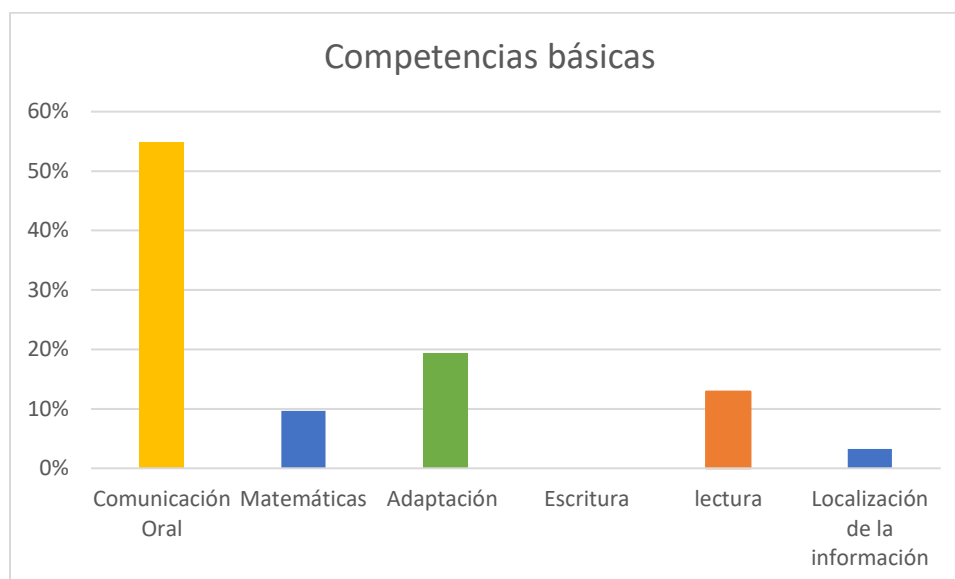
La empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.

A partir de lo que se define con anterioridad surge la necesidad de responder la variable de empleabilidad y sus dimensiones; competencias, formación y ámbito laboral a través del instrumento que se construyó previamente con apoyo del árbol de categorías. Este árbol permitió que los objetivos de la investigación estuvieran alineados con las preguntas



### 4.3.1 Competencias

**Figura 4**



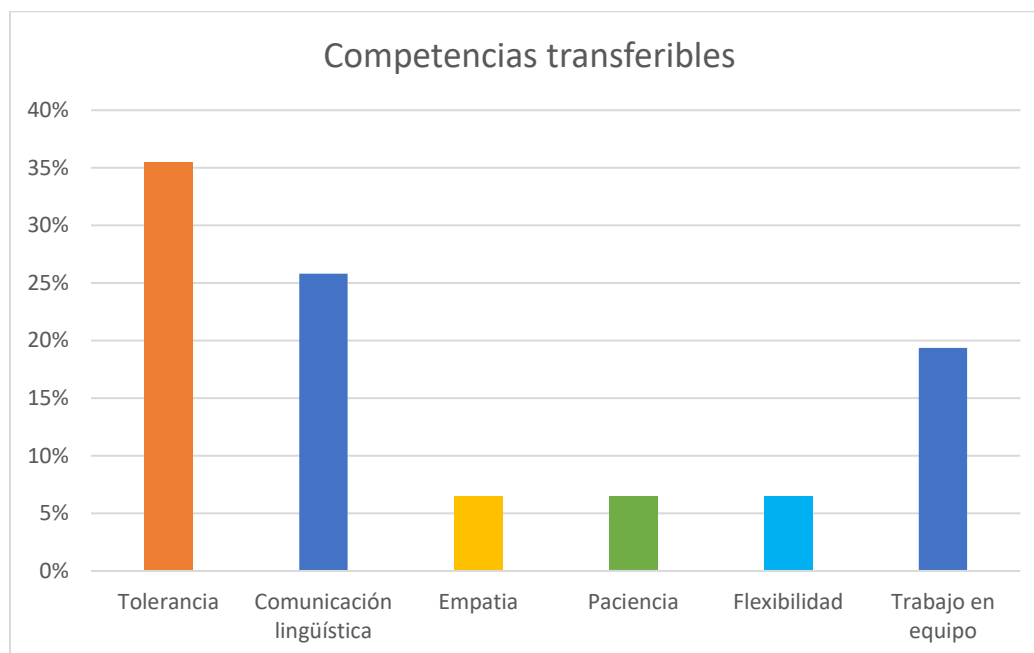
**Fuente:** elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31

Los resultados reflejaron que los profesionales en Gestión Humana y Organizacional, el 55% indicó que la comunicación oral era la competencia que mayor relevancia tenía entre las 6 competencias básicas presentadas. Esta competencia permite transmitir conocimientos y la formación de vínculos entre los empleados. Seguidamente se evidenció la adaptación con el 19% como la competencia más valorada del grupo, esto debido a que esta capacidad para afrontar cambios exitosamente es un requerimiento crítico en las organizaciones empresariales actuales.

Es importante reconocer los efectos e incidencia que tiene la escolaridad formal en la empleabilidad de los jóvenes. La alfabetización funcional es elemental ya

que son requisitos mínimos para poder participar en la actual sociedad del conocimiento.

**Figura 5**

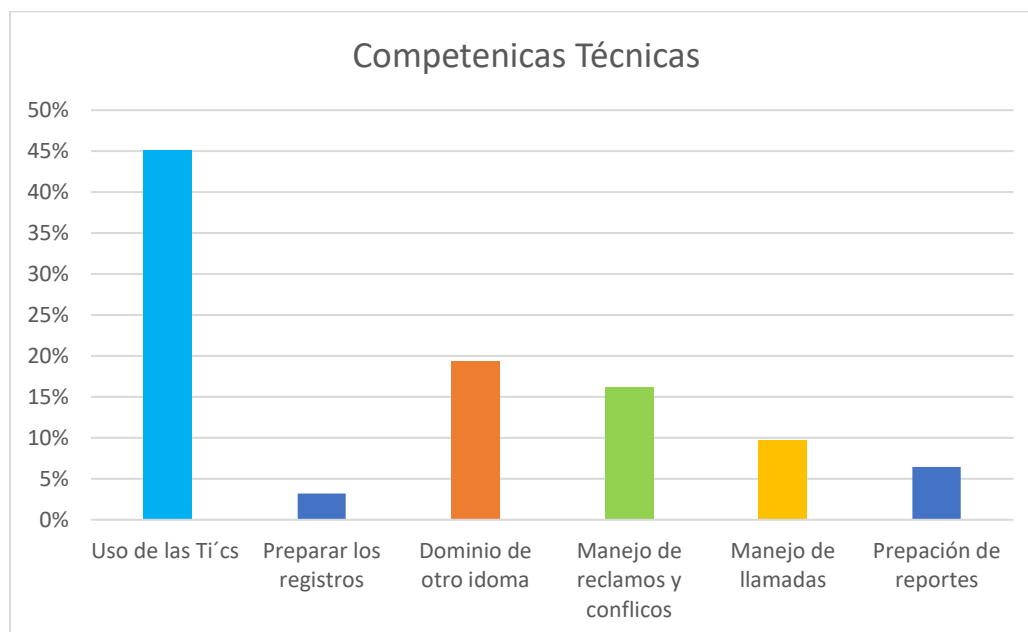


**Fuente: elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31**

Se destaca que el 35% de los participantes consideran la tolerancia como la competencia más valorada dentro del grupo de competencias transferibles, esta permite resolver conflictos con inteligencia permite resolver conflictos con inteligencia. Esto se puede inferir ya que esta competencia es necesaria para prevenir y resolver conflictos. El 26% mencionó que la comunicación lingüística es la competencia más valorada para desempeñar un puesto de servicio al cliente, se conoce que la comunicación lingüística juega un papel central ya que con ella se puede desarrollar otras competencias como la cooperación y negociación.

Continuando el trabajo en equipo con el 19%. El restante se divide en las demás competencias.

**Figura 6**



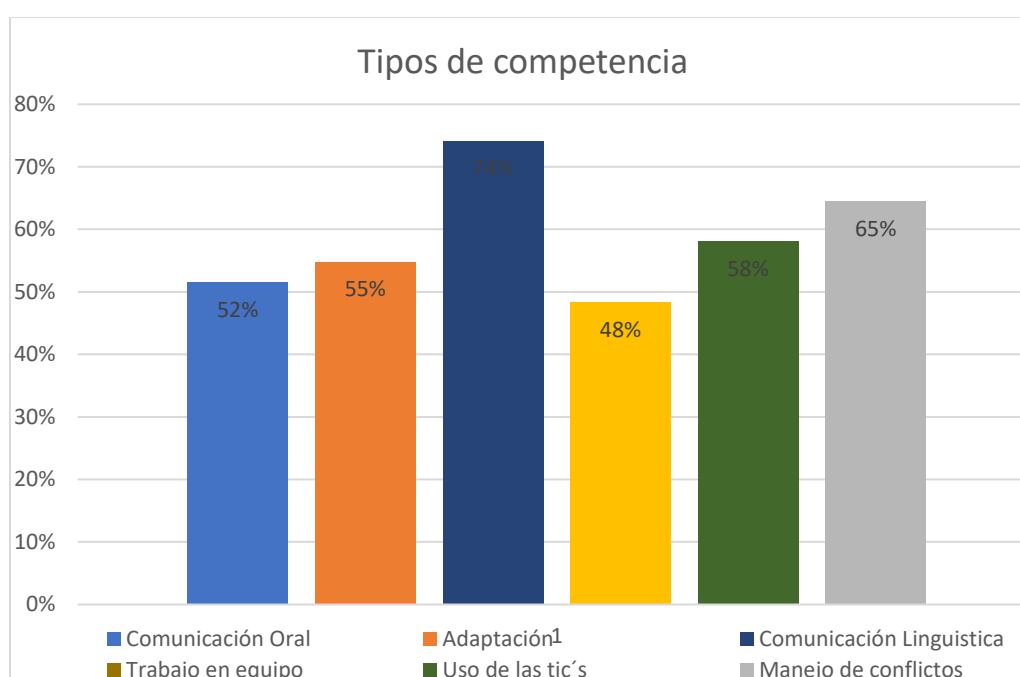
**Fuente:** elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31

En esta gráfica se observa que el uso de tic's con el 45% es la competencia más valorada por los profesionales en Gestión Humana al momento de que los jóvenes aplican para un puesto de servicio al cliente. Se puede inferir que es indispensable ya que es un elemento clave para que el trabajo sea más productivo ya que con ellas se facilitan la realización de tareas. Continuando con el 19% el dominio de otro idioma. Respecto a las demás competencias técnicas se divide el porcentaje restante.

Con respecto a la figura 4,5 y 6 permiten responder a la interrogante de la investigación ¿Cuáles son las competencias que los profesionales en Gestión

Humana buscan para empleabilidad de jóvenes recién graduados, Ciudad de Guatemala? Estos resultados permitieron poner énfasis en cuales competencias se enfocó el programa de capacitación para jóvenes. Ya que de esta manera la capacitación laboral ofrecerá una serie de oportunidades que para un segmento que históricamente ha sido subestimado en cuestiones laborales.

**Figura 7**



**Fuente:** elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31

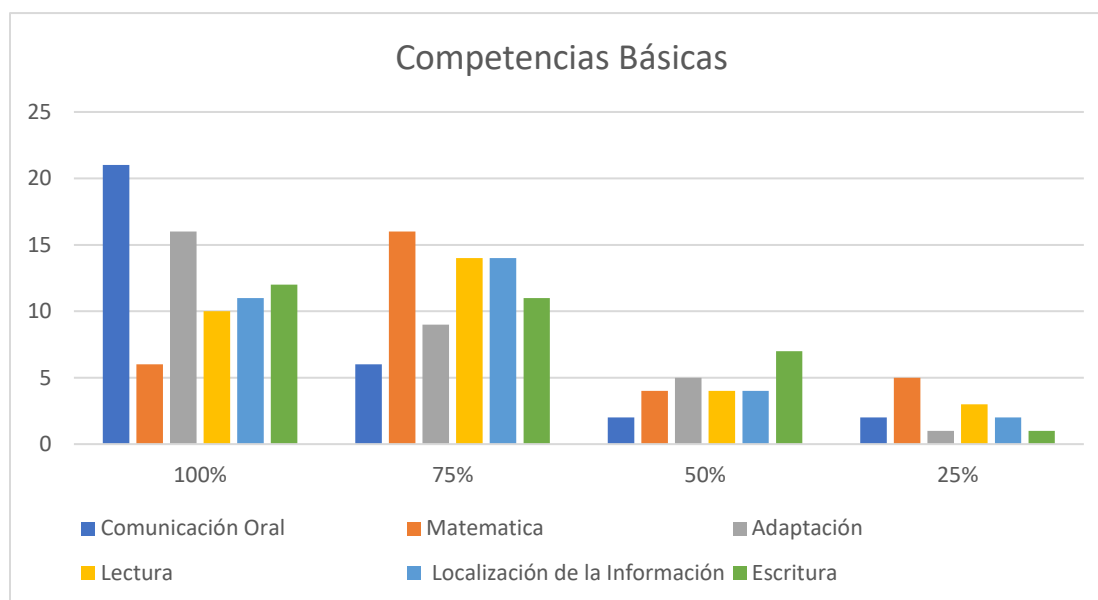
En esta serie de preguntas los participantes pudieron indicar cuáles competencias son las más importantes, lo cual buscaba definir qué tipo de competencia era la más solicitada al momento de aplicar para un empleo en servicio al cliente. Los participantes examinaron dentro de 18 competencias y valoraron primordialmente con el 55% adaptación dentro del grupo de competencias básicas, comunicación

lingüística con el 74%, esta, siendo del grupo de competencias transferibles y el manejo de conflictos con el 65%, esta, en representación del grupo de competencias técnicas.

Con este resultado se pudo dar respuesta al primer objetivo específico y se logró identificar el tipo de competencia que los gerentes buscan de manera predominante en recién graduados en los puestos de servicio al cliente.

Sin embargo, analizando todo el conjunto sobresalieron 2 competencias de cada tipo. Lo cual permite visualizar que no existe un tipo de competencia que se le dé prioridad, sino que los 3 tipos son igual de solicitadas en los jóvenes que aplican para un puesto de servicio al cliente.

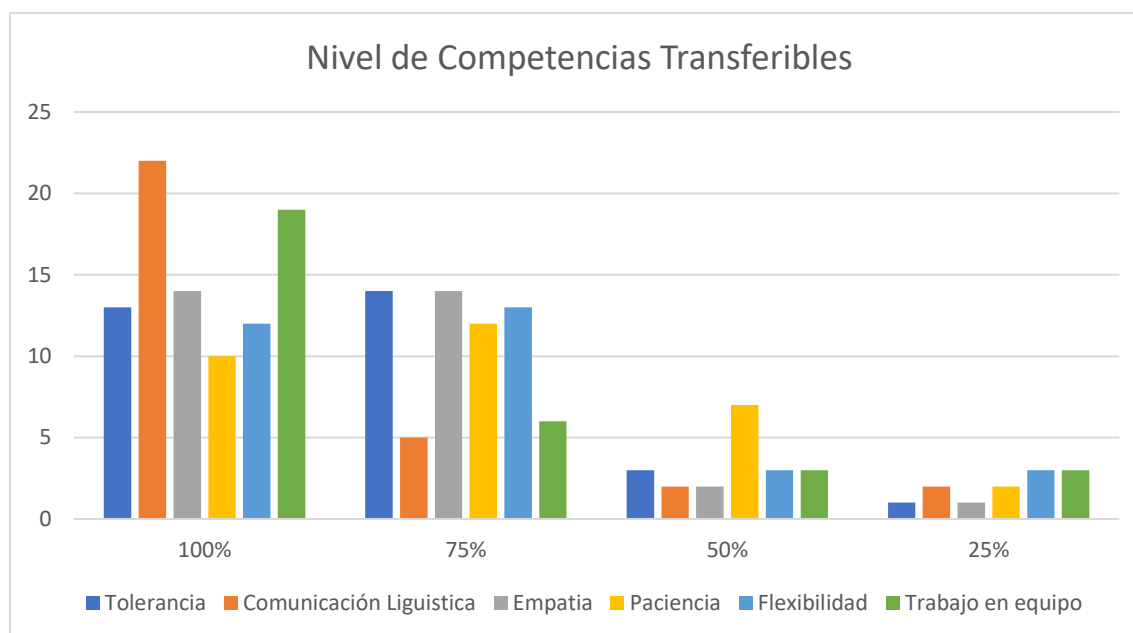
Evidentemente, esta información fue enriquecedora ya que reafirma que se necesitan las competencias básicas para transformar y adaptar los conocimientos, de esta forma se adquieren las competencias transferibles para poder conservar un trabajo y darles paso a las competencias propias del puesto de trabajo.

**Figura 8**

**Fuente: elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31**

Cuando se pregunta a los profesionales en Gestión Humana acerca del nivel de desarrollo de competencia que deben tener los jóvenes recién graduados para ser considerados para un puesto de servicio al cliente. Se han producido varias respuestas en donde la mayoría indica que la comunicación oral, escritura y adaptación deben estar desarrolladas en un 100%. Matemáticas, lectura, localización de la información deben estar desarrolladas en un 75%.

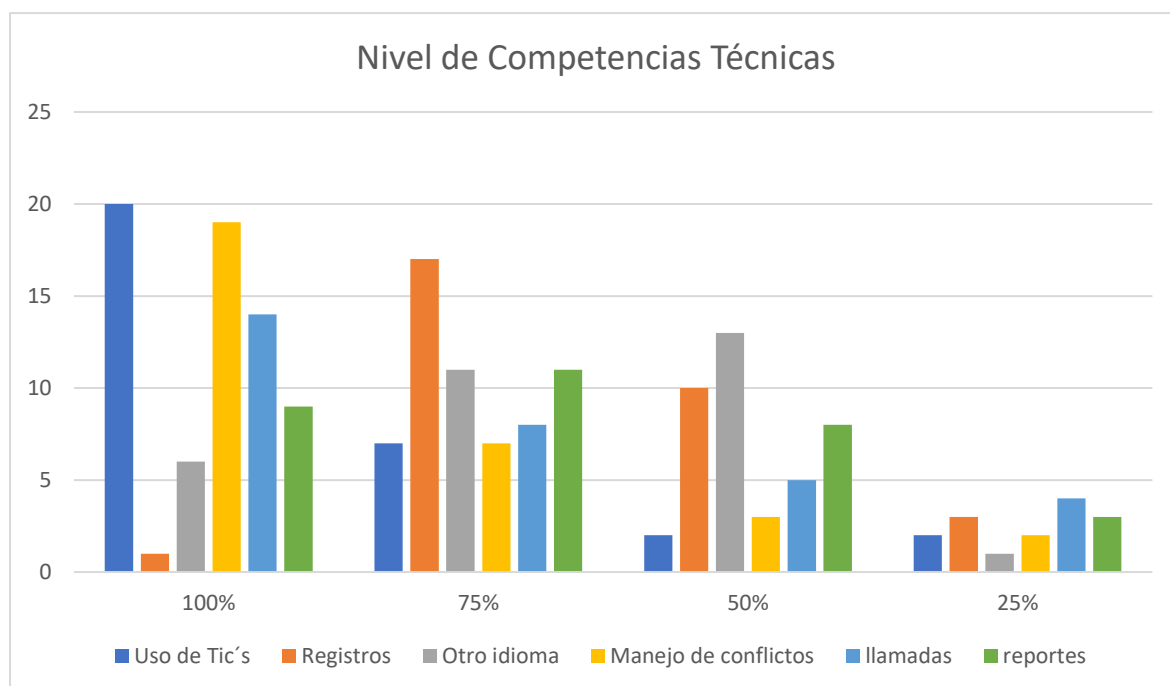
Con ello se refleja que la exigencia para el desarrollo de las competencias básicas es alta en el mercado laboral. Se sabe que estas competencias se adquieren a través de experiencias educativas tanto formal como informal.

**Figura 9**

**Fuente:** elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31

Como se observa en la gráfica la mayoría de los participantes indican que las competencias de comunicación lingüística, empatía, trabajo en equipo se solicita un desarrollo del 100%. Estas competencias son importantes debido a que permiten una inserción social, educativa y laboral más exitosa, ya que se desarrollan a lo largo de la vida en diferentes contextos.

El restante las competencias de paciencia, tolerancia, flexibilidad y nuevamente empatía se requieren de un desarrollo en nivel 75%. Estas competencias se saben que incluyen habilidades cognitivas, sociales y emocionales.

**Figura 10**

**Fuente: elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31**

De acuerdo al conocimiento y experiencia que los participantes tienen sobre competencias laborales se destaca que el nivel que se solicita en las competencias uso de las tic's, manejo de conflictos y llamadas deben estar desarrolladas en un 100%. El restante como la preparación de registros y reportes para los participantes se debe tener un 75%. Y el dominio de otro idioma en un 50%. en la actualidad el inglés sigue siendo el idioma más utilizado para el tema.

Estas competencias son importantes debido a que se presentan en el lugar de trabajo. Es esencial poner énfasis en el desarrollo de estas ya que son vitales para desempeñar las funciones en el puesto. Dichas competencias se pueden formar



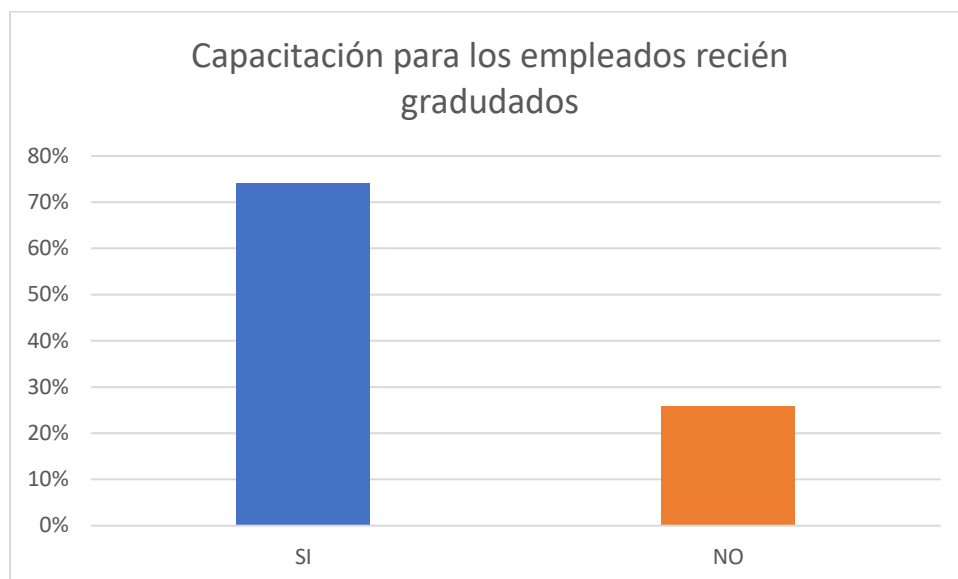
y entrenar a los jóvenes recién graduados para que se puedan desempeñar de mejor manera.

Del conjunto de evidencias que se refieren en las figuras 8,9,10, las cuales posibilitan dar respuesta al segundo objetivo específico ya que concedió conocer el nivel de desarrollo solicitado de dichas competencias, para ocupar los puestos de servicio al cliente.

Considerando lo que se expuso con anterioridad, permitió observar que las competencias son consideradas en el mercado. Por lo que el desarrollarlas es esencial ya que ayuda a reducir las brechas del desempleo en grupos vulnerables como los jóvenes.

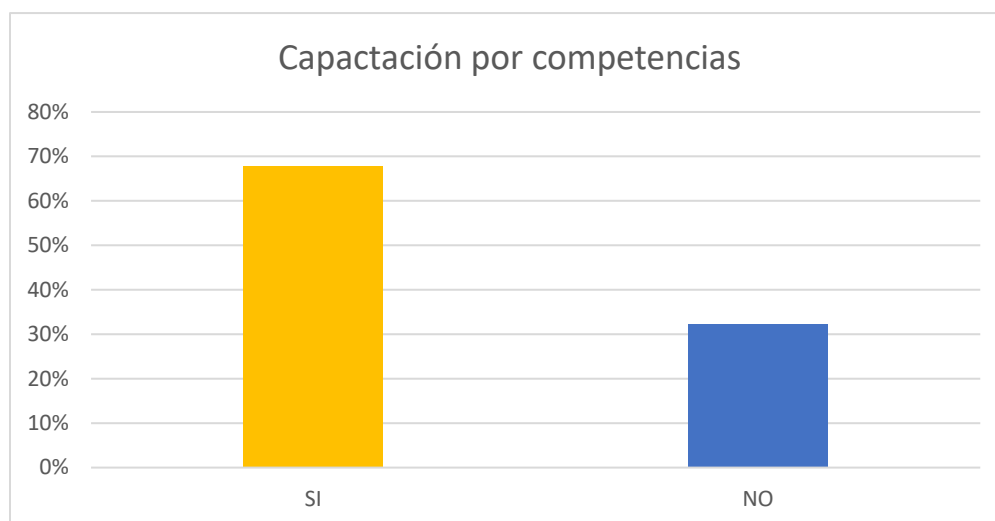
#### **4.3.2 Formación**

En relación a la dimensión formación se plantearon preguntas que permitirán dar respuesta al tercer objetivo específico; Identificar cómo capacitan el desarrollo de competencias dentro de las empresas a los recién graduados. La importancia del cumplimiento de este objetivo es debido a que los resultados darán apertura a la propuesta de intervención.

**Figura 11**

**Fuente:** elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31

Como se observa el 76% menciona que la empresa que laboran capacita a los nuevos empleados recién graduados. Ya que esta es una de las soluciones para integrar y preparar a las y los jóvenes de cara a los próximos retos de trabajo es a partir de la capacitación. Muchas veces se considera que el personal con experiencia debe ser capacitado más de una vez y no basta darles solo una inducción, por lo que la falta de experiencia de los jóvenes es adecuada para que la empresa pueda formarlos según los objetivos y metas que la empresa establece.

**Figura 12**

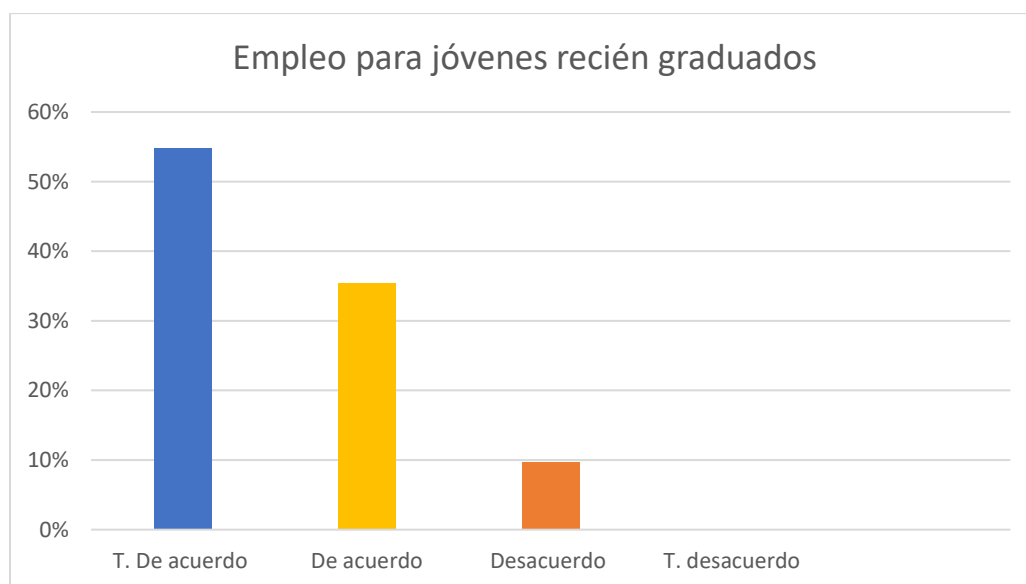
**Fuente:** elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31

En este caso se evidenció que el 68% indica que en la empresa donde laboran, se capacita por competencias. Se conoce que la capacitación es un factor fundamental que proporciona a los empleados más oportunidades para su crecimiento al interior de la organización. Es importante conocer que las empresas están cada vez adoptando este tipo de estrategia de capacitación basada en competencias ya que se enfoca en lograr resultados concretos, observables y medibles. Estas deben tener un proceso de evaluación que les permitan identificar y desarrollar las competencias de los empleados para contribuir a aumentar los conocimientos de tal modo que puedan aportar más al desarrollo de la organización.

### 4.3.3 Ámbito laboral

Esta dimensión es importante debido a que, con ello, se pudo constatar la percepción y realidad del desempeño laboral de los jóvenes en las empresas que se han vinculado. Además, permitió si existen discrepancias entre lo que las empresas esperan y solicitan y lo que los jóvenes adquirieron durante su formación formal académica.

**Figura 13**



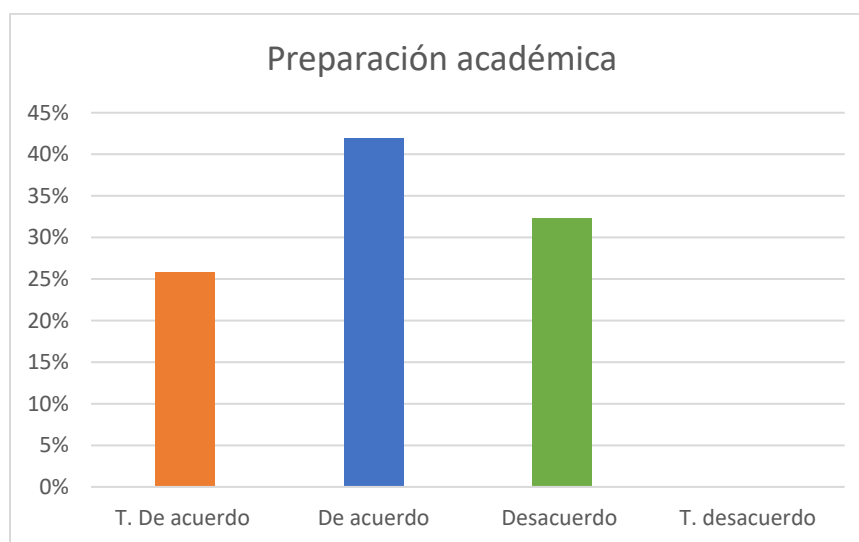
**Fuente: elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31**

Los resultados indican que las empresas en donde laboran los participantes consideran darle oportunidad de empleo a jóvenes recién graduados. Se refleja que el 55% está totalmente de acuerdo y el 35% de acuerdo.

En Guatemala la mayoría de empresas solicitan a sus candidatos 3 años de experiencia, las empresas se muestran renuentes en cuanto a asumir los costos de capacitar nuevos empleados sin experiencia ni las competencias s requeridas en un mundo cada día más competitivo. En lugar de ello optan por contratar profesionales con determinado tiempo de experiencia según se requiera.

Sin embargo, apostarles a los jóvenes sin experiencia y con ganas de aprender trae consigo ventajas como que a menudo se encuentran motivados ya que desean entrenarse en el mundo laboral. Según (Ortiz, 2019) gerente comercial de Evaluar.com, a escala mundial las empresas que no están abiertas a esta opción no podrían continuar trabajando de forma eficiente. ¿Por qué? Porque los jóvenes, actualmente, están mejor preparados gracias a los nuevos modelos educativos, tecnologías, mayores recursos, pensamiento fresco, entusiasmo, entre otros aspectos.

**Figura 14**

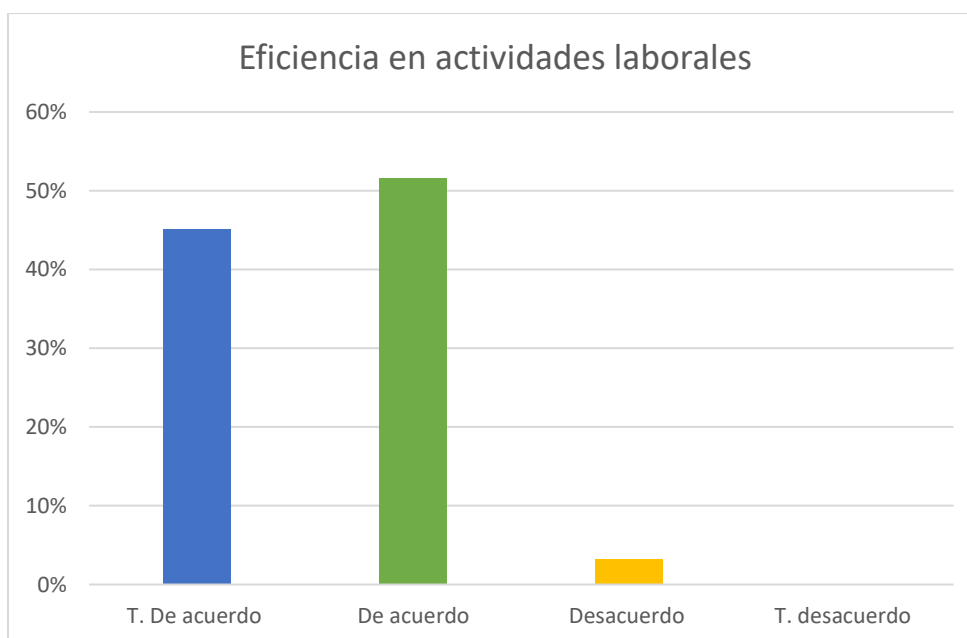


**Fuente: elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31**

Se puede observar que la mayoría está de acuerdo con el 42% considera que la preparación académica de los jóvenes recién graduados se relaciona con el puesto que desempeñan los jóvenes, a pesar de que muchas veces buscan experiencia justamente porque eso les garantiza un mínimo nivel de habilidades.

El reto que afrontan los jóvenes consiste en que su educación no es garantía para encontrar un empleo. La falta de oportunidades para adquirir experiencia laboral, ya sea a través voluntario o vacaciones, combinada con la falta de orientación y asesoramiento profesional, procesos de reclutamiento deficientes y una demanda insuficiente, agravan el problema de conseguir un empleo decente. Por ello caen en un círculo vicioso de necesitar experiencia y no tener oportunidades para obtenerla.

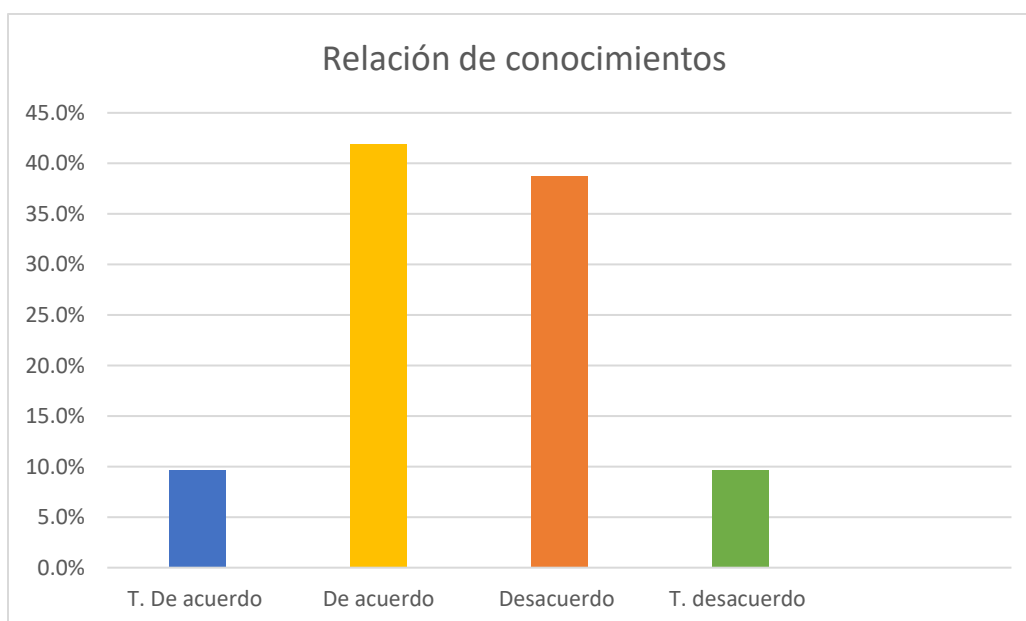
**Figura 15**



**Fuente: elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31**

Se puede inferir que la mayoría con el 52% está de acuerdo y el 45% está, totalmente de acuerdo ya considera que los jóvenes recién graduados son eficientes para realizar las actividades laborales. Lo cual se relaciona con la dimensión de satisfacción ya que las empresas consideran que los jóvenes pueden ser eficientes por ello refleja que existe apertura por parte de las empresas para contratarlos.

**Figura 16**

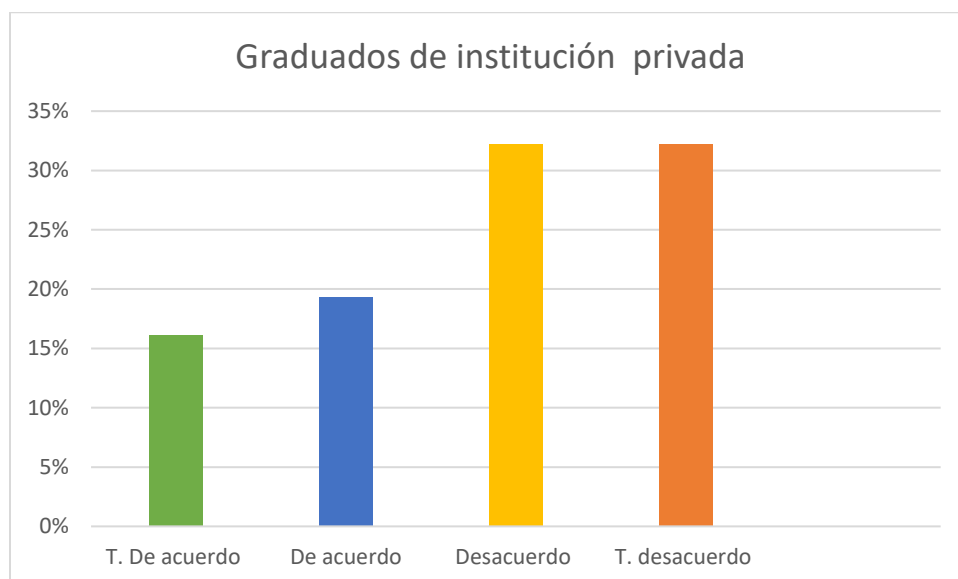


**Fuente: elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31**

Se distingue que el 41.9% está de acuerdo que los empleos que acceden los jóvenes están relacionados con los conocimientos que adquieren en su carrera.

Mientras que el 38.7% está en desacuerdo que los conocimientos se relacionan. Con ello se puede analizar la brecha existente entre las habilidades que demandan los empleadores y las que pueden ofrecer los trabajadores que ingresan a la empresa.

**Figura 17**



**Fuente: elaboración propia con datos recolectados del cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados, 2020. n=31**

Se deriva que en conjunto con el 64% de los profesionales en Gestión Humana indican que para la empresa que labora no es importante que los jóvenes se hayan graduado de una institución privada. Sin embargo, en conjunto el 36% menciona que sí es importante que los jóvenes se gradúen de una institución privada.



Se conoce que en muchos casos existe precarización en las instituciones públicas como consecuencia por las políticas del estado por ello, se aprecia un proceso de aprendizaje que no es capaz de ofrecer los mismos resultados con respecto a los obtenidos en el sector privado.

Este resultado es interesante de analizar ya que permite conocer que el no haber accedido a la educación privada, no es motivo alguno de discriminación. Se conoce que los jóvenes son un grupo vulnerable, y si no se les considera para un puesto de trabajo por haberse graduado de una institución pública, se incurre en una doble vulnerabilidad.

Evidentemente, esta información fue enriquecedora ya que reafirma que se necesitan las competencias básicas para transformar y adaptar los conocimientos, de esta forma se adquieren las competencias transferibles para poder conservar un trabajo y darles paso a las competencias propias del puesto de trabajo.

### **Interpretación general**

Según (Naranjo, 2002) en el proyecto de capacitación y formación profesional para jóvenes en Uruguay, la evaluación concluyó que el diseño general del programa fue satisfactorio, en la medida que proporcionaba aptitudes profesionales adecuadas al mercado de trabajo y los mecanismos establecidos para facilitar la inserción laboral eran eficientes. Desde este punto de vista puede decirse que Projoven contribuyó positivamente a paliar las deficiencias formativas de los jóvenes de bajos recursos y a romper inicialmente las barreras de entrada al mercado de trabajo que, eventualmente, les permitiría involucrarse en un proceso de integración social.

A partir de los análisis realizados fue posible concluir que Projoven impulsó el acceso al empleo; propició la inserción en el mercado formal e influyó positivamente.

Sobre las bases la investigación mencionada con anterioridad se observa los resultados positivos lo que sirve como precedente y ayuda a contrastar con los resultados de esta investigación lo cual refleja que las empresas están interesadas en contratar jóvenes recién graduados. Además, muestra que el capacitar por competencias tiene un valor creciente y ofrece diferentes ventajas competitivas. Por lo que el desarrollo del plan de formación busca preparar a los jóvenes para que participen de manera activa en el mercado laboral y de esta manera se integren plenamente en la vida económica y social.

## 5. Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

1. La muestra final se conforma de grupos con características homogéneas, obteniendo un reparto equitativo por ambos sexos con una ligera mayor representatividad de las mujeres. Con base a la evidencia obtenida en la presente investigación se puede afirmar que se cumplió con el objetivo general, el cual se refiere a determinar las competencias solicitadas para emplear a los jóvenes recién graduados y la armonía que tiene con las necesidades del mercado laboral. Ya que los profesionales pudieron valorar las competencias necesarias para desempeñar un puesto de trabajo. Por lo que se pudo reflejar las demandas del mercado laboral.
2. Llama la atención los resultados obtenidos por los profesionales en gestión humana pudieron dar respuesta al primer objetivo específico ya que se estableció que no existe un solo tipo de competencias que se requieran en los puestos de servicios al cliente. Lo que se asocia a la importancia de la formación base ya que esta permite tener amplias calificaciones básicas y transferibles. La combinación de estas calificaciones permite adaptarse a los requerimientos de la oferta laboral lo cual desarrolla las competencias técnicas.
3. Al analizar los resultados por parte de la muestra, se considera que se logró conocer el nivel requerido de desarrollo de las competencias mencionadas para optar a un puesto en servicio al cliente lo cual da respuesta el segundo objetivo específico. Este resultado llama la atención debido a que se refleja que en los 3 tipos de competencia prevalece el nivel requerido del 100% por lo que se puede constatar que las fuertes presiones para mantener la competitividad laboral modifican las exigencias constantemente.

4. Como se infiere en los resultados las empresas si están abiertas a contratar jóvenes sin experiencia. Además, se menciona que si estarían dispuestos a capacitarlos ya que evidentemente la formación profesional no es el único aprendizaje profesionalizador, pero resulta vital que las empresas detecten problemas a la hora de trasladar los conocimientos adquiridos a la práctica.
  
5. En relación con el objetivo específico 3 se identifica que existe una creciente tendencia a la capacitación por competencias. Las posibilidades que brinda la capacitación sin un enfoque de competencias laborales son limitadas, por ello la mayoría de los profesionales en gestión humana precisa formar a través de competencias ya que implica ir más allá de la mera definición de tareas y tener en cuenta las funciones y los roles.
  
6. La segmentación e inequidad imperantes en Guatemala se visualiza crudamente en los jóvenes, tornando imprescindible innovar en los programas de educación, formación y trabajo para jóvenes.

## 5.2 Recomendaciones

1. Se hace necesario crear espacios que estimulen y potencialicen la capacitación en jóvenes, cuyo fin sea participar en el diseño de nuevas políticas y programas de capacitación laboral, asumiendo que constituye una inversión social que va a mejorar los niveles de productividad y eficiencia.
2. Cabe mencionar que es necesario darle continuidad o extender los estudios, que se ha iniciado con esta investigación. Estudiando a jóvenes recién graduados para correlacionar las competencias con las que culminan sus estudios con las solicitadas en el mercado laboral. Además, tener la apertura para otras investigaciones en donde se pueda determinar nuevas competencias para otras áreas de trabajo con el fin de mejorar la empleabilidad en los jóvenes.
3. Es necesario brindar una formación profesional a los jóvenes al momento de ingresar a la empresa ya que para desempeñar una ocupación ya no basta con adquirir los conocimientos técnicos y teóricos, también es necesario tener una serie de conocimientos transversales, destrezas y aptitudes por lo que se debe brindar una capacitación con una visión holística de las competencias.
4. Es oportuno que, en el área de Recursos Humanos, pueda considerar que los jóvenes recién graduados no tienen experiencia laboral, por lo que al coordinar los procesos de contratación y selección de personal reevaluar el nivel de exigencia requerido. Anudado a esto se propone crear un plan

general de capacitación basado en competencias dirigido a puestos de nivel estratégico.

5. Con el fin de promover la empleabilidad en jóvenes, una de las acciones sugeridas es realizar alianzas estratégicas con las instituciones o empresas y garantizar la empleabilidad de los recién graduados.
6. Como componente primordial para promover el incremento de la productividad y competitividad de las empresas mediante el mejoramiento permanente y continuo de la competencia de los recursos humanos. Por lo que la recomendación es alinear la formación profesional que se les brinda de acuerdo a las exigencias del actual mercado laboral a través de una capacitación por competencias.
7. A los encargados del diseño de curricular nacional base se hace necesario incluir o fortalecer dentro de los planes de estudio en donde los jóvenes puedan desarrollar las competencias que valoran los profesionales en gestión humana con el fin de que puedan acceder a un empleo. De esta manera armonizar las necesidades del empleador con las competencias certificadas en un joven
8. Se recomienda que brinde charlas informativas sobre la situación laboral del país, dado a que tendrá impacto en los jóvenes. Con esto promover que la responsabilidad y la incidencia que tiene formación en la empleabilidad.

## **6. Propuesta de intervención**

### **“Desarrollo de competencias para la empleabilidad en jóvenes, Guatemala 2021”**

La propuesta de intervención surge a partir del diagnóstico realizado, y de la problemática que reflejó la investigación previa. Por ello, se define una propuesta de intervención como solución posible. La misma apunta al diseño de un plan de formación para jóvenes recién graduados.

Se contempla esta propuesta ya que existe un distanciamiento entre las competencias, el grado de desarrollo que exige el puesto. El bajo grado de desarrollo de las competencias de los Jóvenes, se asocia al desconocimiento que tienen los mismos sobre cómo manejarse dentro de una organización y carencia de formación que responda a esas necesidades. Durante la formación en una instrucción académica existe un incompleto plan de formación que sólo atiende los conocimientos teóricos los cuales se les dificulta llevar a la práctica.

#### **6.1. Análisis de Involucrados**

El proyecto tiene como actores principales a las instituciones encargadas que tienen una incidencia directa en el problema que se abordó entre ellas son: Municipalidad de Guatemala, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación. Además, abarca a los principales actores que son los jóvenes recién graduados.

En el estudio realizado sobre competencias determinantes para la empleabilidad en jóvenes recién graduados aplicado a treinta y un profesionales de la gestión humana, se pudo inferir que el mercado laboral valora más algunas competencias, por lo cuales son necesarias para poder optar a un puesto de trabajo.

De este mismo modo se reflejó que la mayoría de los profesionales en gestión humana están anuentes a contratar a jóvenes sin experiencia y por ende se enfocan que el candidato posea las competencias básicas, transferibles y técnicas desarrolladas a un nivel alto. Por lo tanto, se infiere que la demandas y exigencias del mercado laboral en Guatemala no se acopla al nivel con la que la mayoría de jóvenes sale de diversificado.

Por ello se pretende crear espacios de acción que cuenten con profesionales idóneos para formación y desarrollo de competencia en los jóvenes. De esta manera ayudar a reducir la brecha. Así mismo se espera la participación de acciones e instituciones para crear una red integral, con el fin de aumentar la empleabilidad.

### 6.1.1 Tabla 3 Análisis de participantes

| Grupos                            | Interés sobre el problema  | Problemas percibidos   | Recursos y mandatos   |
|-----------------------------------|--|--|---|
| <b>Municipalidad de Guatemala</b> | Contribuir al desarrollo en la formación de competencias para la empleabilidad en jóvenes. | Carencia de programas de formación y capacitación continua dirigido a jóvenes.<br><br>Carencia de programas para un trabajo con diferentes ofertas | Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948). Artículo 1 |



|                                 |  |   |  |
|---------------------------------|--|---|--|
|                                 |  | en diversas áreas ocupacionales.  |  |
| <b>Jóvenes recién graduados</b> | Reducir la brecha entre los conocimientos teóricos y la escasa o nula experiencia laboral                        | Baja empleabilidad en jóvenes recién graduados.<br>Carencia de una educación flexible como muestra de inclusión social y de oportunidades.<br>ausencia de entrenamiento en el<br>para optar a un puesto de trabajo, y un incompleto plan de formación | Artículo 2 del Convenio 138 de la OIT                                      |
| <b>Ministerio de educación</b>  | Fomentar el desarrollo de competencias laborales<br><br>Actualizar el currículo básico de la formación académica | Falta de continuidad para el desarrollo del CNB, el cual esté alineado a las necesidades del mercado laboral.<br><br>Falta de oferta curricular actualizada, en donde se proponga una   | Artículo 74 y 75 de la Constitución Política de la República de Guatemala. |

|                              |  |   |   |
|------------------------------|--|---|---|
|                              |  | educación acorde con las necesidades de la población joven                                  |   |
| <b>Ministerio de trabajo</b> | Aumentar la empleabilidad de los jóvenes para ayudar a reducir la brecha de desempleo. | Falta de apoyo y de iniciativas para fomentar la empleabilidad en jóvenes recién graduados. | Artículo 32.<br>Artículo 150.<br>Código de trabajo. |

Fuente: elaboración propia para los fines de esta investigación, 2021.

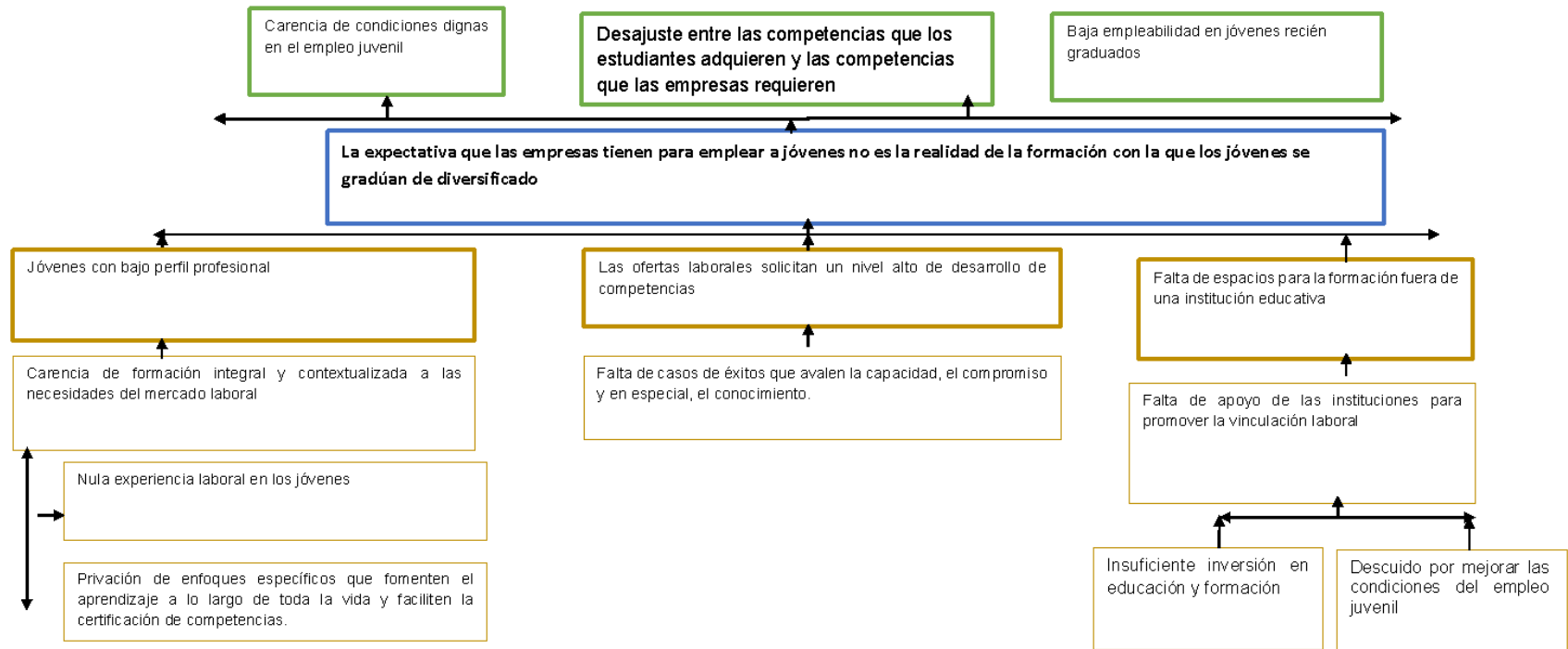
## 6.2 Análisis de problemas del árbol de problemas

Como se determinó el principal problema es que la expectativa que las empresas tienen para emplear a jóvenes no es la realidad de la formación con la que los jóvenes se gradúan. Ya que se identificó el problema inicial se presentan las causas que en este caso representan las raíces y los efectos se presentan como las ramas.

Por lo anterior se formula de la siguiente manera: como primer punto se hace referencia a falta de espacios para la formación fuera de una institución educativa. Como consecuencia afecta en la baja empleabilidad de jóvenes. Como segunda causa se establece que en las ofertas laborales se requiere un alto nivel de desarrollo en las competencias por lo que, como consecuencia existe un desajuste entre las competencias que los estudiantes adquieren y las que las empresas requieren.

Por último, la última causa es que los jóvenes al graduarse poseen un bajo perfil profesional y su efecto se relaciona a que se vinculen a puestos de trabajo mal remunerados, largas jornadas de trabajo y/o con impedimento para continuar sus estudios lo que se traduce como carencia de condiciones dignas.

## 6.2.1 Árbol de problema



### 6.3 Análisis contextual y diagnóstico

Como se sabe el mercado laboral cada vez es más competitivo, muchas empresas se están reestructurando antes los contextos a nivel económico mundiales como la globalización, emergencias sanitarias entre otros. Cabe mencionar que Guatemala se encuentra con un rezago en materia de educación, es uno de los países que menos invierte en esta importante área. Como se menciona en el artículo de made of minds (2020), dentro de las cifras disponibles para 2017, el país latinoamericano que invirtió el menor porcentaje de su PIB en educación fue Guatemala, con 2,8 por ciento.

Anudado a esto, según la OIT. "Los jóvenes suelen tener entre dos y tres veces más probabilidades de estar desempleados que otros adultos. Incluso cuando pueden encontrar un trabajo, a menudo presenta condiciones extremadamente difíciles", (2019)

Guatemala cuenta con altos índices de desempleo, siendo este un factor que no permite el acceso a mejores oportunidades y limitan la calidad de vida en la mayoría de población guatemalteca. Todos los días un gran porcentaje de la población joven sale al mercado laboral en busca de oportunidades, sin embargo, las posibilidades de ser contratados son bajas.

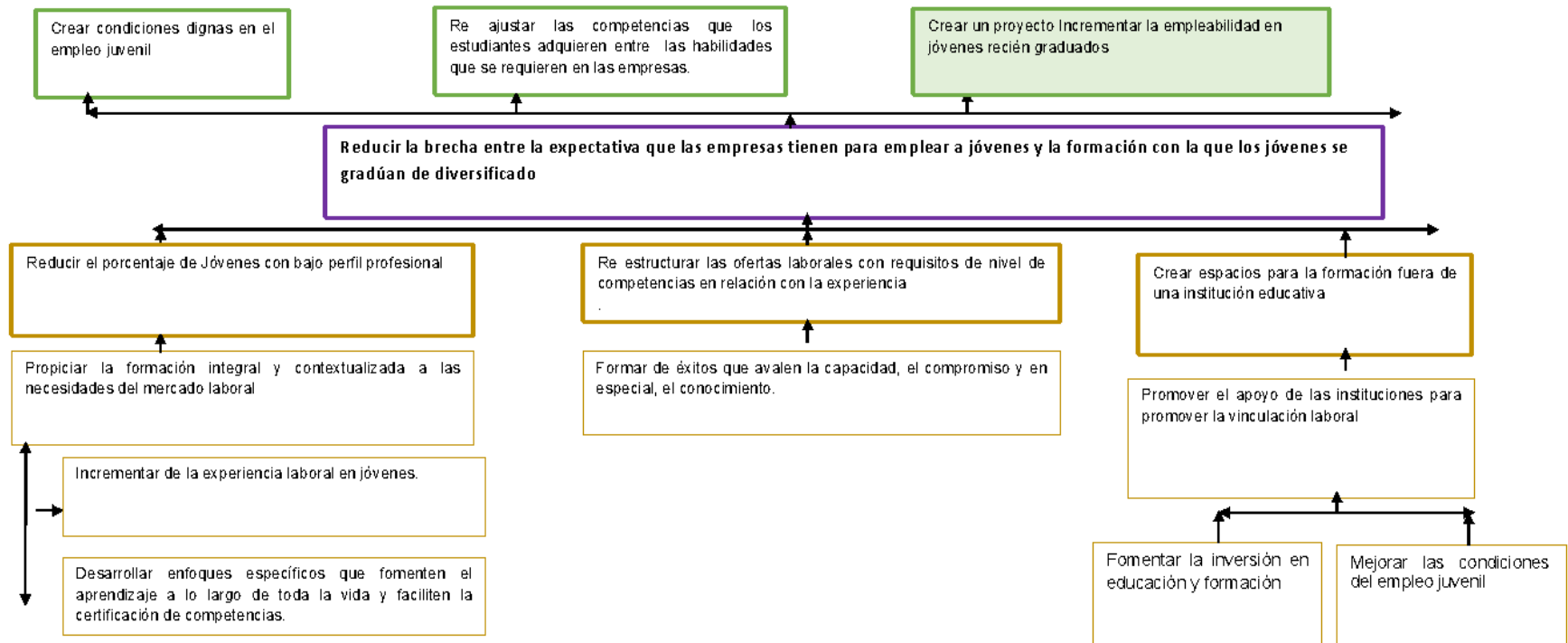
Mejorar las condiciones del empleo juvenil constituye un gran reto para Guatemala. Para lograrlo es necesario establecer alternativas y proyectos que su fin sea que reduzcan el desempleo de los jóvenes, y aseguren que su formación corresponda a lo que realmente necesita el mercado de trabajo.

Tomando en consideración esta realidad y evaluando las necesidades de este grupo que es vulnerable en relación a falta de oportunidades y formación que garantice su desarrollo. Surge la necesidad de dar prioridad a la formación de jóvenes no sólo en contextos educativos, sino que exista un apoyo interinstitucional para mejorar la empleabilidad y reducir el desempleo estructural.

De este modo, la propuesta de intervención es un programa orientado a fortalecer la inserción laboral y de jóvenes comprendidos en edades de 18 a 22 años, en donde los jóvenes puedan desarrollar competencias las cuales son las valoradas por el mercado laboral actual.

## 6.4 Análisis de objetivos

### 6.4. 1 árbol de objetivos



Para la realización y redacción de los objetivos se tomó como base los resultados de la investigación, además se analizó los diferentes problemas y el contexto, por lo que se determinó los siguientes objetivos para la propuesta de intervención.

### **Objetivo General**

- Crear alternativas integrales para incrementar la empleabilidad en jóvenes recién graduados

### **Específicos**

- Promover el apoyo de las instituciones para promover la vinculación laboral en los jóvenes
- Implementar plan para entrenar y formar a los jóvenes en las tareas y funciones a través del desarrollo de sus competencias
- Fomentar la creación de espacios para la formación de jóvenes fuera de una institución educativa.



## 6.5 Análisis de opciones

En seguimiento de lo establecido en el árbol de objetivos, se identifican alternativas que pueden contribuir a desarrollar estrategias en donde se beneficien los jóvenes. Las tres opciones que se considera pueden promover el cambio de la situación actual a la situación deseada son:

### 6.5.1 Tabla 2

| Opción 1                                      | Opción 2  | Opción 3  |
|---|---|---|
| Crear condiciones dignas en el empleo juvenil | Re-ajustar las competencias que los estudiantes adquieren entre las habilidades que se requieren en las empresas. | Crear alternativas integrales para incrementar la empleabilidad en jóvenes recién graduados |

Fuente: elaboración propia para los fines de esta investigación, 2021.

Se concluye que la opción 3 es la más se acopla a las necesidades que se tienen previstas. A continuación, se establece la viabilidad de las mismas, considerando criterios como recursos humanos, materiales, el tiempo estimado para el logro de objetivos, riesgos, probabilidades para el logro de los objetivos y vinculación con los beneficiarios.

### 6.5.2 Tabla 4 Análisis de alternativas

| Alternativas               | Opción 1  | Opción 2                           | Opción 3   |
|----------------------------|---|------------------------------------|--|
| <b>Recursos materiales</b> | Identificación de los sectores clave de la comunidad. | Realizar una política de reajuste. | Solicitar acceso a espacio para la implementación de las acciones enfocadas en la formación. |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | Facilitar un protocolo de intervención   |  |  |
| <b>Recursos humanos</b>                              | Solicitar apoyo a instituciones públicas y privadas                              | Solicitar apoyo a ministerio de trabajo                                      | Solicitar apoyo a instituciones que estén comprometidas con el desarrollo de los jóvenes<br><br>Contratación de personal |
| <b>Tiempo estimado para el logro de objetivos</b>    | Indefinido   | Indefinido   | 8 - 12 meses   |
| <b>Riesgos</b>                                       | La carencia de disponibilidad económica para realizar la inversión en protocolos | Falta de interés y procesos burocráticos que no permitan agilizar el proceso | La falta de participación del personal en la capacitación  |
| <b>Probabilidades para el logro de los objetivos</b> | <u>Baja</u><br><br>Involucra muchos actores y participantes                      | <u>Baja</u><br><br>Involucra cambios estructurales y procesos internos       | <u>Media</u><br><br>Existe un creciente interés y apertura a nuevas propuestas.  |
| <b>Vinculación con</b>                               | Autoridades  | Autoridades de instituciones   | Autoridades de instituciones   |

|                          |  |                                     |  |
|--------------------------|--|-------------------------------------|--|
| <b>los beneficiarios</b> | nacionales y toda la población guatemalteca. | públicas y jóvenes recién graduados | públicas, capacitadores y jóvenes recién graduados |
|--------------------------|--|-------------------------------------|--|

Fuente: elaboración propia para los fines de esta investigación, 2021.

El análisis comparativo de las alternativas presentadas, permite identificar la viabilidad de la opción tres: Crear alternativas integrales para incrementar la empleabilidad en jóvenes recién graduados, ya que este permite tener una acción y efecto más inmediato a las necesidades de formación. La mejora de formación del empleo juvenil debe ser no sólo una cuestión de los ministerios de trabajo o de los jóvenes, sino también del gobierno.

Ya que al aumentar la inversión en educación y dar más importancia a la orientación se puede crear una enseñanza de calidad y de desarrollo de competencias. Esto debería complementarse con enfoques específicos que fomenten el aprendizaje a lo largo de toda la vida y faciliten la certificación de competencias.

## 6.6. Marco Conceptual

Con el propósito de brindar un marco referencial que dé sustento a la propuesta, se exponen un conjunto de teorías y enfoques expresados por diferentes autores entendidos en los siguientes temas:

### Educación

Para León (2007), la educación presupone una visión del mundo y de la vida, una concepción de la mente, del conocimiento y de una forma de pensar; una

concepción de futuro y una manera de satisfacer las necesidades humanas. La educación universaliza, pero también individualiza.

Cabe mencionar que la educación contribuye a la adaptación social y, al mismo tiempo, siembra inquietudes, interrogantes, espíritu de conjetura y de creatividad que contribuyen a la formación de la persona como ser capaz de rescatar de sí mismo lo más valioso de sus talentos y capacidades. La educación es una práctica que tiene dos efectos: la capacitación y la formación.

### **La formación**

Por otra parte, implica la adquisición de actitudes, normas, valores y un código ético y moral; es decir, la adquisición de una actitud, la de ver la realidad de una manera socialmente aceptada, lo cual posibilita al alumno adaptarse a aquello que es normativo en una sociedad. Por tanto, la formación supera la tradicional concepción de la educación como instrucción o transmisión de conocimiento, expresión que, a primera vista, parece ser elemental (Vásquez 2012)

### **Capacitación**

” La capacitación es el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por el medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollaran habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2007, p. 386).”

Se hace necesario brindar otro tipo de formación que brinde técnicas, herramientas que permitan detectar hechos, analizar situaciones, planificar, decidir, desarrollar habilidades mediante el entrenamiento con el fin de lograr el avance y el incremento del potencial con ello mejorar el perfil profesional de los jóvenes.

Capacitar es darle a una persona mayor aptitud para desempeñarse exitosamente en su puesto. Hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades, aptitudes requeridas para el puesto. Para (Naranjo, 2002) el sentido de los programas de capacitación y formación profesional adquieren un rol fundamental para evitar el divorcio entre educación y trabajo mediante el desarrollo de sistemas que propicien el encuentro entre la oferta y la demanda laboral, al mismo tiempo que faciliten la inserción de jóvenes que enfrentan más obstáculos por la situación de desventaja social en la que se encuentran.

### **Contenido de la capacitación**

Para (Chiavenato, 2007), el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

**1. Transmisión de información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

**2. Desarrollo de habilidades:** sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

**3. Desarrollo o modificación de actitudes:** se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo

en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

**4. Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

### **Proyecto de capacitación**

Lasida, Ruétalo y Berruti (1998) sostienen que algunas experiencias piloto de ofertas de capacitación posibilitaron el ingreso rápido a un puesto de trabajo en el sector formal de la economía. Este hecho resultó decisivo para romper ese círculo reproductor de pobreza en jóvenes que se habían visto obligados a abandonar tempranamente su educación formación.

La capacitación laboral aparece como una alternativa de formación tendiente a brindar mayores posibilidades de inserción laboral e incluso puede resultar ser una experiencia que modifique la posición de los individuos en relación a los mecanismos de selección del mercado de empleo (Jacinto y Suárez, 1997).

El proyecto de capacitación permite planificar los pasos a seguir, definir el conjunto de tareas y los responsables, los recursos necesarios, el tiempo requerido y lo más importante, especificar los objetivos que se pretenden alcanzar. Este va desde la detección de necesidades de capacitación hasta la evaluación de los resultados (ESAN, 2016)

### **Capacitación por competencias**

Es imprescindible hacer mención de la importancia de las competencias en este contexto pues estas establecen la capacidad que posee una persona para

desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad, las funciones inherentes al puesto de trabajo dentro de una organización.

Tal como hace mención (INTECAP, 2004) diciendo que Competencia es: “el recurso más importante de la organización en su personal, por ello se debe de fomentar la actitud positiva para el aprendizaje y el desarrollo que las personas aportan a la organización, “sus competencias”, para que la organización permanezca en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados.

La capacitación basada en competencias laborales se puede entender como el modelo que tiene como propósito central, formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas, relevantes y pertinentes al desempeño laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanzas, evaluación, orientados a alcanzar resultados observables del desempeño; su estructura se constituye a partir de la información y criterios establecidos dentro de las descripciones de puestos. (Trujillo,2004).

### **Evaluación por competencias**

El compromiso con el desarrollo de competencias implica necesariamente una revisión de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En líneas generales se trata de diseñar las situaciones o escenarios de aprendizaje pertinentes para entrenar en los diferentes niveles de desempeño de las competencias. (Blanco, 2016)

ALLES (2009), sugiere utilizar una “Ficha de evaluación”, es un documento de medición de comportamientos-conocimientos estructurado y basado en el modelo de competencias-valores-conocimientos de la organización. En todos los casos, las fichas son diseñadas a medida de cada organización y su utilización más frecuente es para evaluar competencias. Existen dos tipos: 1) Ficha de evaluación para medir competencias. 2) Ficha de evaluación para medir conocimientos. También se

podrán utilizar métodos como: *Assesment Center Method* ó *entrevista por incidentes críticos*.

### **6.7 Matriz del proyecto**

La propuesta del proyecto contiene 3 fases. Estas fases buscan el cumplimiento del propósito de crear alternativas integrales para incrementar la empleabilidad en jóvenes recién graduados. En la primera parte se busca el apoyo parte de las intuiciones que tienen injerencia directa o interés. En esta parte se muestran las actividades que buscan como componente promover el apoyo de las instituciones para promover la vinculación laboral.

La segunda fase comprende todas las actividades de ejecución del proyecto del plan de capacitación con ello responder el componente de implementar plan para entrenar y formar a los jóvenes en las tareas y funciones a través del desarrollo de sus competencias. La tercera fase brinda la respuesta de fomentar la creación espacios para la formación de jóvenes fuera de una institución educativa.

El programa dirigido a jóvenes recién graduados tiene una temporalidad de 6 meses recibiendo 1 sesión por mes. Es de participación voluntaria, tras la aprobación de la institución interesada.



### 6.7.1 Tabla 4 Matriz del proyecto

| <b>Matriz del proyecto</b>  |  |                               |  |
|---|--|-------------------------------|--|
| <b>Fin:</b> Reducir la brecha entre la expectativa que las empresas tienen para emplear a jóvenes y la formación con la que los jóvenes se gradúan de diversificado |  |                               |  |
| <b>Propósito:</b><br>Crear alternativas integrales para incrementar la empleabilidad en jóvenes recién graduados  |  |                               |  |
| <b>Recursos:</b> Institucionales, estratégicos, humanos y financieros   |  |                               |  |
| <b>Condiciones previas:</b> N/A   |  |                               |  |
| <b>Componente</b><br>1. Promover el apoyo de las instituciones para promover la vinculación laboral   |  |                               |  |
| <b>Actividades</b>  | <b>Indicadores verificables</b>        | <b>Medios de verificación</b> | <b>Supuestos</b>                               |
| 1.1 Buscar apoyo en las instituciones pertinentes   | Interés de parte de las instituciones. | Envío de requisitos           | Negativa por parte de las autoridades          |
| 1.2 Revisar los requisitos burocráticos de la implementación de un proyecto   | Reunir toda la papelería               | Check list Formularios        | No conseguir toda la papelería correspondiente |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  |  |   |   |
| 1.3 Contactar a las autoridades pertinentes  | Contacto directo con la persona encargada o departamento.<br><br>Asignación de fecha y hora.           | Carta de confirmación de la reunión   | Falta de tiempo para reunión  |
| 1.4 Reunirse con las autoridades pertinentes   | Ejecución de la reunión  | Informe   | Cancelación de reunión  |
| 1.5 Presentar el proyecto Desarrollo de competencias para la empleabilidad en jóvenes, Guatemala 2021 de forma detallada | Se asigna fecha, hora y lugar para la reunión.<br><br>Se recopilan las sugerencias o dudas que surgen. | Agenda de los puntos a tratar.<br><br>Presentación en Power point.<br><br>Ejemplares impresos | El tiempo es insuficiente y se debe programar otra reunión.<br>Falta de interés en la propuesta |
| 1.6 Presentar el presupuesto detallado del proyecto  | Se asigna fecha, hora y lugar para la reunión.<br><br>Se recopilan                                     | Presentación en Power point.<br><br>Presupuesto   | El tiempo es insuficiente y se debe programar otra reunión.                                     |

|      |  |   |   |   |
|------|--|---|---|---|
|      |  | las sugerencias o dudas que surgen.                                     |   |   |
| 1.7  | Verificar el financiamiento                          | Se evalúa el ajuste y la adecuación.                                    | Proyección presupuestaria con Vo.Bo. d              | Recursos financieros limitados                    |
| 1.8  | Evaluar su sostenibilidad                            | Se revisan la consecución de los objetivos y la alienación a las áreas. | Cumplimiento de los requisitos                      | No cumplir con los requisitos de desarrollo       |
| 1.9  | Buscar la aprobación del proyecto                    | Socializar la propuesta ante las autoridades.                           | Notificación de recepción                           | Falta de interés en la propuesta                  |
| 1.10 | Realizar prueba piloto                               | Se realiza actividades propuestas.                                      | Informe de ejecución<br>Asistencia a los talleres   | Desinterés o resistencia por parte de los jóvenes |
| 1.11 | Evaluar la efectividad de la aplicación del proyecto | Consecución de los objetivos.   | Check list<br>Cuestionario<br>Informe de resultados | No tener los resultados o impacto esperados       |
| 1.12 | Elaborar correcciones al proyecto                    | Ejecución de correcciones   | Aprobación de las correcciones                      | No aprobación                                     |

|   |   | Propuesta modificada      |                                       |
|---|---|---------------------------|---------------------------------------|
| 1.13 Socializar la propuesta modificada   | Interés en la propuesta   | Notificación de recepción | No recepción de propuesta             |
| 1.14 Contar con la aprobación del proyecto  | Firma de carta  | Carta de aprobación       | Retraso de la solicitud de aprobación |
| <p><b>Propósito:</b><br/>         Crear alternativas integrales para incrementar la empleabilidad en jóvenes recién graduados</p>                                     |   |                           |                                       |
| <p><b>Recursos:</b> Institucionales, estratégicos, humanos, materiales y financieros</p>  |   |                           |                                       |
| <p><b>Condiciones previas:</b> N/A</p>  |   |                           |                                       |
| <p><b>Componente:</b><br/>         2. Implementar plan para entrenar y formar a los jóvenes en las tareas y funciones a través del desarrollo de sus competencias</p> |   |                           |                                       |
| <p><b>Resultado 1:</b><br/>         Organizar un equipo que realice las acciones encaminadas a ejecutar el proyecto.</p>  |   |                           |                                       |
| Actividades   | Indicadores verificables  | Medios de verificación    | Supuestos                             |
| 2.1 Realizar convocatoria para capacitadores.   | Se publica convocatoria en grupos de profesionales y redes sociales | Convocatoria publicada    | Poca participación en convocatoria    |

|     |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|
|     |   |   |   |   |
| 2.2 | Recibir las solicitudes y Curriculum    | Se establece tiempo de recepción y número de candidatos | Formulario de aplicación                  | Dificultad para encontrar el personal con el perfil |
| 2.3 | Evaluar postulantes al puesto           | Porcentaje de compatibilidad con el perfil              | Perfil del puesto<br>Descriptor de puesto | Los postulantes no llenan el perfil requerido.      |
| 2.4 | Realizar la entrevista preliminar       | Se entrevistan a un mínimo de 8 postulantes por puesto. | Entrevistas                               | Los postulantes no llenan el perfil requerido.      |
| 2.5 | Realizar prueba de conocimientos        | Se aplican cuestionarios y pruebas.                     | Cuestionarios<br>Assement<br>center       | Bajo nivel de conocimientos                         |
| 2.6 | Realizar entrevista de selección        | Entregar carta laboral                                  | Contrato firmado                          | Expectativas del candidato varían con la oferta     |
| 2.7 | Contratar a los capacitadores           | Se firma el contrato con la persona seleccionada        | Contrato firmado                          | Que el postulante no firme contrato                 |
| 2.8 | Brindar los temas de interés a impartir | Ejecución de inducción general                          | Presentación power point                  | El capacitador no tiene claro los temas             |

|  |  |                                  | Programa de actividades                                |  |
|--|--|----------------------------------|--|--|
| 2.9  | Detallar la metodología a utilizar               | Ejecución de inducción           | Presentación de power point<br>Programa de actividades | El capacitador no comprendió algún tema            |
| 2.10   | Distribuir las atribuciones del programa         | Ejecución de inducción al puesto | Descriptor de puesto                                   | El capacitador no comprendió algún tema            |
| 2.11   | Reunión con autoridades para presentar al equipo | Ejecución de la reunión          | Presentación power point<br>Programa de actividades    | No se llega algún consenso                         |
| <b>Resultado 2:</b> ejecutar proyecto: Desarrollo de competencias para la empleabilidad en jóvenes, Guatemala 2021 |  |                                  |  |  |
| <b>Actividades</b>   |  | <b>Indicadores verificables</b>  | <b>Medios de verificación</b>                          | <b>Supuestos</b>                                   |
| 2.12   | Establecer requisitos para ingresar al programa  | Elaboración de un perfil         | Perfil de participante                                 | Que el perfil no se adapte a todas las necesidades |
| 2.13   | Abrir la convocatoria de inscripción             | Recepción de solicitudes         | Solicitud virtual y física                             | Que no exista interés en el proyecto               |

|   |   |                                    |   |
|---|---|------------------------------------|---|
|   |   |                                    |   |
| 2.14 Promocionar convocatoria en redes sociales   | Alcance de convocatoria<br><br>Cantidad de recepción de solicitudes | Solicitudes                        | Pocas solicitudes                                       |
| 2.15 Seleccionar a los participantes  | Revisión de solicitud   | Lista de inscripción               | Que muchos participantes queden fuera por falta de cupo |
| 2.16 Contactar a los participantes  | Mensaje de recepción  | Notificación                       | Que no todos los participantes confirmen                |
| 2.17 Brindar a los participantes el kit de bienvenida información   | Confirmación de participación                                       | Lista de participantes confirmados | Baja participación                                      |
| <b>Resultado 3:</b> Promover el proyecto: Desarrollo de competencias para la empleabilidad en jóvenes, Guatemala 2021 |   |                                    |   |
| <b>Actividades</b>  | <b>Indicadores verificables</b>                                     | <b>Medios de verificación</b>      | <b>Supuestos</b>  |
| 2.18 Llenar de solicitud de ingreso   | Cantidad de participantes   | Formato de solicitud               | Abandono de programa                                    |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   |   |  |
| 2.19 Realizar la inducción al programa         | Participación de los alumnos  | Presentación power point  | Desinterés por el programa                             |
| 2.20 Evaluar las competencias del alumno       | Nivel de desarrollo de competencia                                  | Check list Evaluación por ficha de evaluación   | Resultados no exactos                                  |
| 2.21 Evaluación de estilos de aprendizaje      | Tipo de aprendizaje   | Clasificación de participantes Test tipo de aprendizaje                                       | Los alumnos no logran adaptarse al programa            |
| 2.22 Brindar capacitación teórica              | Temas a ejecutar  | Programa  | Aburrimiento de los alumnos                            |
| 2.23 Realizar talleres de cada módulo          | Ejecución de taller de cada competencia, assements, juego de roles, | Participación voluntaria. Reflexiones por parte de los alumnos.<br><br>Elaboración de informe | Resistencia a la participación<br>Abandono de programa |
| 2.24 Realizar el seguimiento de los encuentros | Los participantes dan   | Evaluaciones  | No tener el progreso esperado                          |



|                   |   |   |  |  |
|-------------------|---|---|--|--|
|                   |   | retroalimentación   |  |  |
|                   |   | Evaluación de satisfacción  |  |  |
| 2.25              | Ajustar el procedimiento                | Se realizan mejoras o adaptaciones                                  | Programa adaptado  | No se realizan las mejoras adecuadas                   |
| 2.26              | Continuar con los talleres de módulo    | Ejecución de taller de cada competencia, assements, juego de roles, | Participación voluntaria.<br>Reflexiones por parte de los alumnos.<br><br>Elaboración de informe | Resistencia a la participación<br>Abandono de programa |
| 2.27              | Evaluar a los capacitadores             | Resultados de evaluación de desempeño                               | Evaluación de desempeño  | Resultados desfavorables                               |
| 2.27              | Evaluar las competencias de los alumnos | Nivel de desarrollo de competencias                                 | Evaluación por ficha de evaluación   | Nivel bajo de desarrollo de competencias               |
| 2.28              | Realizar clausura de proyecto           | Ejecución de actividad  | Certificado de culminación   | Pocos alumnos que culminen                             |
| 2.29              | Evaluar resultados finales              | Resultados cuantitativos  | Informe final  | Resultados no son los esperados                        |
| <b>Propósito:</b> |   |   |  |  |

| Crear alternativas integrales para incrementar la empleabilidad en jóvenes recién graduados                         |   |                          |                        |  |
|---|---|--------------------------|------------------------|--|
| <b>Recursos:</b> Institucionales, estratégicos, humanos, materiales y financieros                                   |   |                          |                        |  |
| <b>Condiciones previas:</b> N/A   |   |                          |                        |  |
| <b>Componente:</b> 3. Fomentar la creación espacios para la formación de jóvenes fuera de una institución educativa |   |                          |                        |  |
| Actividades   |   | Indicadores verificables | Medios de verificación | Supuestos                                      |
| 3.1   | Presentar resultados del programa a otras instituciones | Resultados cuantitativos | Informe final          | Poco interés en querer implementar el programa |

Fuente: elaboración propia para los fines de esta investigación, 2021.

## **7. Presupuesto**

### **7.01 Recursos**

Cuando se realiza el plan de capacitación se necesita los siguientes recursos:

- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos
- Infraestructura
- Material de apoyo

#### **8.02 Recursos Humanos**

- Capacitadores 2 personas
- Diseñador
- Alumnos 20 a 25 personas

#### **8.03 Recursos Tecnológicos**

- Cuenta en Google meet
- Computador portátil
- Drive
- Pantalla desplegable
- Proyector

#### **8.04 Infraestructura**

- 
- Salón
- Sillas
- Mesas
- Ventilación

#### **8.05 Material de Apoyo**

- Cuadernos
- Lapiceros
- Marcadores
- Pliegos de papel
-

- Refacción
- Manual de unidades de capacitación
- Videos interactivos
- Material audiovisual
- Guías del facilitador

## 7.02 Presupuesto

En la siguiente tabla se describe el presupuesto total que se necesita para la elaboración del plan de capacitación

**Tabla 5 presupuesto plan modalidad virtual**

| <b>Descripción artículo</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Costo</b> | <b>Sub total</b> |
|------------------------------|-----------------|--------------|------------------|
| <b>Recursos humanos</b>      |                 |              |                  |
| Capacitador #1               | 6 meses         | Q5,000       | Q30,000          |
| Capacitador #2               | 6 meses         | Q5,000       | Q30,000          |
| Diseñador                    | 1 mes           | Q3,800       | Q3,800           |
| <b>Material de apoyo</b>     |                 |              |                  |
| Cuadernos                    | 50              | Q5           | Q250             |
| Lapiceros                    | 100             | Q1           | Q100             |
| Marcadores                   | 100             | Q3           | Q300             |
| Pliegos de papel             | 200             | Q0.50        | Q100             |
| <b>Recursos tecnológicos</b> |                 |              |                  |
| Computadora                  | 2               | Q4,500       | Q9,000           |
| Drive                        | 1               | Q96          | Q96              |
| Cuenta de Google meets       | 6 meses         | Q40          | Q240             |
| <b>Total</b>                 |                 |              | <b>Q73,886</b>   |

**Tabla 6 presupuesto plan modalidad presencial**

| <b>Descripción artículo</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Costo</b> | <b>Sub total</b> |
|------------------------------|-----------------|--------------|------------------|
| <b>Recursos humanos</b>      |                 |              |                  |
| Capacitador #1               | 6 meses         | Q5,000       | Q30,000          |
| Capacitador #2               | 6 meses         | Q5,000       | Q30,000          |
| Diseñador                    | 1 mes           | Q3,800       | Q3,800           |
| <b>Material de apoyo</b>     |                 |              |                  |
| Cuadernos                    | 50              | Q5           | Q250             |
| Lapiceros                    | 100             | Q1           | Q100             |
| Marcadores                   | 100             | Q3           | Q300             |
| Pliegos de papel             | 200             | Q0.50        | Q100             |
| Refacción                    | 600             | Q15          | Q9,000           |
| <b>Recursos tecnológicos</b> |                 |              |                  |
| Computadora                  | 2               | Q4,500       | Q9,000           |
| Drive                        | 1               | Q96          | Q96              |
| Cuenta de Google meets       | 6 meses         | Q40          | Q240             |
| Proyector                    | 1               | Q4,799       | Q4,799           |
| Pantalla desplegable         | 1               | Q669         | Q669             |
| <b>Total</b>                 |                 |              | <b>Q88,354</b>   |







## 10. Evaluación del proyecto

Existen diversas metodologías para medir las capacitaciones. Algunas requieren una gran inversión económica, mientras que otras son bastante sencillas y no implican prácticamente costo menor.

Por lo que para evaluar el proyecto a nivel de viabilidad se utilizará el modelo clásico es el que proponen Kirkpatrick y Kirkpatrick (2007), a través de cuatro niveles de medición:

- 1. Reacción:** Medirá el grado de satisfacción del participante respecto del curso.
- 2. Aprendizaje:** Medirá el grado en que se incrementó el conocimiento o habilidad del joven.
- 3. Conducta:** Medirá el impacto que tiene la capacitación en el desempeño del joven.
- 4. Resultados:** medirá nivel de impacto en los objetivos y metas predeterminadas que fueron el resultado de la capacitación.

**Tabla.8**

| <b>Niveles</b>     | <b>Instrumento</b>                             | <b>Métrica / Intervalo</b>                | <b>Nivel esperado</b> |
|--------------------|--|---|-----------------------|
| <b>Reacción</b>    | Encuesta de satisfacción                       | 1-0                                       | 7                     |
| <b>Aprendizaje</b> | Cuestionarios antes y después del aprendizaje. | 1-0                                       | 7                     |
| <b>Conducta</b>    | Evaluación de competencias.                    | A-100%<br>B-75%<br>C- 50%<br>D-25%        | B-75%                 |
| <b>Resultados</b>  | Registro de asistencia                         | Tasa de retención<br>0%-100%              | 90%                   |
|                    | Entrevista de seguimiento                      | Tasa de vinculación<br>laboral<br>0%-100% | 65%                   |

Fuente: Elaboración propia, 2021

Para evaluar la factibilidad el proyecto ante las autoridades se utilizará la siguiente metodología como se menciona en (PMK DIGITAL LEARNING, 2020)

**Tabla. 9**

| <b>Fase</b>       | <b>Métrica</b>   |
|-------------------|--|
| <b>Proceso</b>    | <p><b>Tasa de cumplimiento</b></p> <p>CPC = Cantidad de capacitaciones culminadas / Cantidad total de capacitaciones planificadas * 100</p> <p><b>Tasa de cobertura</b></p> <p>CC = Cantidad de estudiantes capacitados / Cantidad de jóvenes que aplicaron.</p> |
| <b>Fase final</b> | <p><b>Inversión por empleado (ICE)</b></p> <p>ICE = Cantidad de dinero invertido en capacitación / Cantidad promedio de empleados</p>  |

Fuente: Elaboración propia, 2021

## Referencias

1. Asociación de Investigación y Estudios Sociales (Asies). (2017). El empleo de los jóvenes de Guatemala 2002-2017. Prensa libre.
2. Auger, A. E. (1995). La capacitación, una alternativa real para los jóvenes. *Redalyc*, 6.
3. Alles, M. (2009). formación. Capacitación. Desarrollo. Argentina.
4. Botía, M., Y Orozco, L. H. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. *Redalyc* , 646-662.
5. Blanco, A. (2016). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. Madrid: NARCEA, S.A DE EDICIONES.
6. Cabacos, N. N. (2006) "Promoción y venta de servicios turísticos". Editorial Ideas Propias, Madrid.
7. Chanta, R. (2017). La educación con enfoque por competencias: ¿una oportunidad para impulsar la investigación en la universidad? Don Bosco.
8. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
9. DeSeCo, (2003). Key competencies for a successful life and a well-functioning society.
10. Encuesta Nacional de empleo e ingresos. (2019). Millones de personas es la población económicamente activa (PEA). El periódico.
11. Escuela de Ciencias Psicologicas . (2021). *GUÍA PARA LA ELABORACIÓN* . Guatemala: Departamento de Estudios de Postgrado.
12. ESAN. (2016, 07 18). CONESONESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/cinco-pasos-del-plan-de-capacitacion/>

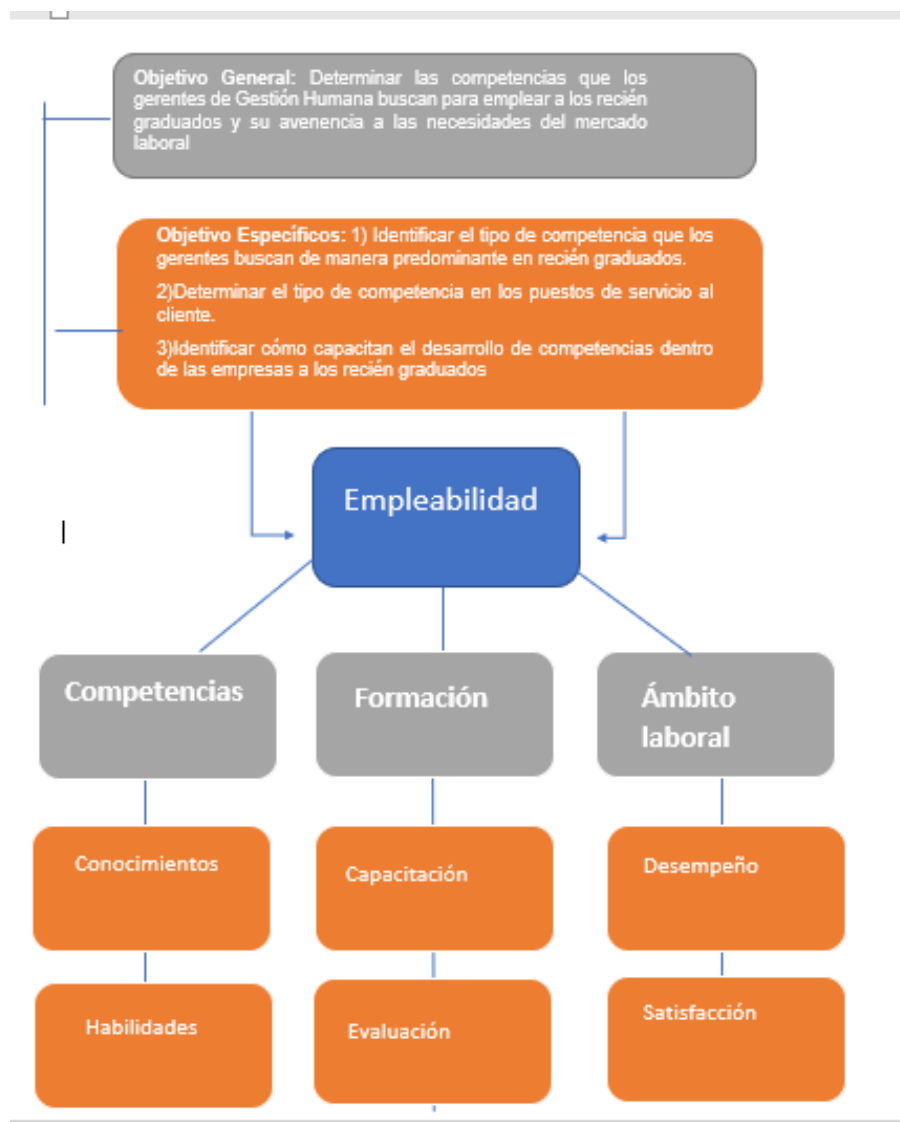
13. FUNDACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL AVANZADA. (2021, 03 11). IS+D. Recuperado de <https://isdfundacion.org/2021/03/11/que-es-una-muestra-representativa/>
14. Gardner, H. (1994). La evaluación en su contexto: la alternativa a los test estandarizados. Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Paidós.
15. Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill.
16. IBERPROF - Programa iberoamericano para el diseño de la formación profesional, (2000) Análisis ocupacional y funcional del trabajo. OEI.
17. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). Gestión por Competencia Laboral. (2ª ed.). Guatemala.
18. Jaurilarintza, E. (2008) Las competencias básicas en el sistema educativo C.A.P.V.
19. Kirkpatrick, D., Y Kirkpatrick, J. (2007). Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
20. La procuraduría de los derechos humanos. (2018, julio 6). Informe de supervisión al cumplimiento de la Política Nacional de Juventud 2012-2022. República.
21. León, A. (2007). Qué es la educación . Redalyc, 595-604.
22. Najaro, S. N. (2002). *Capacitación y formación profesional*. Montevideo: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

23. Made for minds. (2020, 01 09). Made for minds. Retrieved from <https://www.dw.com/es/cu%C3%A1nto-invierte-am%C3%A9rica-latina-en-educaci%C3%B3n/a-51940410>
24. Martínez, A. (2012). Orientación profesional por competencias transversales para mejorar la empleabilidad. Universidad de Zaragoza.
25. Martínez, L. (2007). Consideraciones teóricas sobre la Atención al cliente. Universidad de la habana.
26. Meterns, L. (2000). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. España.
27. Oficina Internacional del Trabajo. (2004). Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. Ginebra.
28. Oficina Internacional del Trabajo . (2005). El empleo de los jóvenes: vías para acceder a un trabajo decente.
29. Oficina Internacional del Trabajo. (2014). Boletín de Competencias para el empleo: Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias clave.
30. Oficina Internacional del Trabajo. (2020). Tendencias mundiales del empleo juvenil 2020: la tecnología y el futuro de los empleos.
31. Ortiz, R. (2019). Líderes. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/jovenes-mira-empresas.html>
32. PMK DIGITAL LEARNING. (2020, 11 17). KPI RELEVANTES PARA MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN. Recuperado de <https://pmkvirtual.com/blog/kpi/>

33. Sánchez, S. (2017). Empleabilidad y competencias gerenciales de graduados en la escuela profesional de Administración de la Universidad Cesar Vallejo. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
34. SICA, Programa de Sistemas de Información para la Resiliencia en Seguridad Alimentaria y Nutricional de la Región del. (2019). PEA: 5.02 millones en Guatemala. Diario de Centroamérica Guatemala.
35. Trujillo, J. (2014). El enfoque en competencias y la mejora de la educación. Ra Ximhai , 307-322.
36. UNESCO, (2012). Los jóvenes y competencias trabajar con la educación. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
37. Vásquez, L. (2012). EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO. UNIVERSIDAD DE CARABOBO.

## Anexos

### Árbol de categorías



| <b>Determinar las competencias que los profesionales en Gestión Humana buscan para empleabilidad de jóvenes de diversificado de la Ciudad de Guatemala</b>  |                      |                    |  |  |
|---|----------------------|--------------------|--|--|
| <b>Objetivos</b>  | <b>Variables</b>     | <b>Dimensión</b>   | <b>Indicadores</b>   | <b>Preguntas</b>   |
| <p><b>1) • Identificar el tipo de competencia que los gerentes buscan de manera predominante en recién graduados en los puestos de servicio al cliente.</b></p> <p><b>• Conocer el nivel de desarrollo solicitado de dichas competencias, para ocupar los puestos de servicio al cliente.</b></p> | <b>Empleabilidad</b> | <b>Competencia</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento</li> <li>• Conductas</li> <li>• Habilidades</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ordene 6 competencias según la relevancia que tenga.</li> <li>2. Ordene 6 competencias según la relevancia que tenga.</li> <li>3. Ordene 6 competencias según la relevancia que tenga.</li> <li>4. Seleccione 9 competencias de 3 presentadas más importantes para la empleabilidad</li> <li>5. Seleccione 9 competencias de 3 presentadas más importantes para la empleabilidad</li> <li>6. Nivel de competencia requerida</li> <li>7. Nivel de competencia requerida</li> <li>8. Nivel de competencia requerida</li> <li>9. ¿Cuáles competencias laborales manejan en su empresa?</li> </ol> |
| <p><b>3) Identificar cómo capacitan el desarrollo de competencias dentro de las empresas a los recién graduados</b></p>   | <b>Empleabilidad</b> | <b>Formación</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Planeación</li> <li>• Evaluación</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. ¿En su empresa capacitan a los nuevos empleados recién graduados de diversificado?</li> <li>11. ¿En su empresa capacitan por competencias?</li> <li>12. ¿Si un joven recién graduado no tiene el 100% de las competencias para el puesto que aplica, se le contrata?</li> </ol>   |



|  |                      |                       |   |  |
|--|----------------------|-----------------------|---|--|
|  |                      |                       |   | <p>13. ¿Si lo contratan se le daría capacitación?</p> <p>14. ¿Cuál tipo de sistema de capacitación utilizan en su empresa</p> <p>15. ¿Cuáles de estos tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación considera más significativo?</p> <p>16. ¿Cuáles de estos criterios considera que sirven para evaluar la capacitación?</p>  |
|  | <b>Empleabilidad</b> | <b>Ámbito laboral</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Desempeño</b></li> <li>● <b>Satisfacción</b></li> </ul> | <p>17. ¿En su empresa tienen en consideración darle oportunidad de empleo a jóvenes recién graduados?</p> <p>18. ¿Considera que los jóvenes recién graduados son eficientes para realizar las actividades laborales en la empresa?</p> <p>19. ¿Considera que la preparación académica de los jóvenes recién graduados se relaciona con el puesto de trabajo al que aplican?</p> <p>20. ¿Considera que los empleos que acceden los jóvenes van relacionados con los conocimientos que adquirieron en su carrera?</p> <p>21. ¿Es importante para la empresa donde trabaja que los jóvenes que apliquen a los puestos</p> |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | vacantes se hayan graduado de institución privada? |
|--|--|--|--|--|

## Instrumento

# Cuestionario sobre competencias para la empleabilidad en jóvenes recién graduados

La presente investigación busca determinar las competencias que los profesionales en

Gestión Humana buscan para empleabilidad de jóvenes de diversificado de la Ciudad de Guatemala. Con el fin de vincular la oferta educativa y las necesidades de calificación del sector empresarial en donde se puedan beneficiar los jóvenes graduados al permitirles que puedan desarrollar las competencias básicas, transversales y técnicas.

\*Obligatorio

## Información del investigador

La investigación se encuentra a cargo Stephanie Nicolle Herrera Rivera, estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional de la escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con número de carné 201413667

Cualquier duda o comentario con respecto a su participación puede hacerla llegar al correo electrónico: [s\\_nicollehr@gmail.com](mailto:s_nicollehr@gmail.com)

## Confidencialidad de la información

La información personal obtenida mediante la realización del cuestionario, será utilizada única y exclusivamente para los propósitos del estudio referido a cargo de Nicolle Herrera. Para garantizar el resguardo de la información, el manejo ético y seguro de su contenido, se generarán códigos de clasificación que restringen el alcance de la identidad de cada participante. Asimismo, se realizarán todos los esfuerzos necesarios para garantizar la confidencialidad definida en Tratados Internacionales y Leyes nacionales.

Su participación dentro de esta investigación es voluntaria por lo que puede retirarse de la encuesta en cualquier momento sin dar ninguna explicación.

Los resultados generales de este proceso de investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos. El proceso en su totalidad está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817 y la

M.A. Katia Tejeda de Cabrera como asesora de contenido, colegiado 570, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como participante ~~tiene derecho a solicitar los resultados obtenidos.~~ Puede escribir a: [s\\_nicollehr@gmail.com](mailto:s_nicollehr@gmail.com). Se le informará sobre el tiempo estipulado para la publicación

1. Consentimiento informado: Posteriormente de la lectura de la información que se me ha proporcionado, comprendo el objetivo de la investigación, que puedo retirarme en el momento que lo considere conveniente y que puedo consultar en los correos descritos si surgen dudas respecto a mi participación. \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si, estoy de acuerdo a participar y brindar información para fines estrictamente académicos
- No, no estoy de acuerdo

### Competencias para la empleabilidad

A continuación, encontrará una serie de enunciados relacionados con el trabajo, con fines propiamente de investigación académica; léalos con atención y seleccione la opción que considera se adecúa mejor a su experiencia laboral. No hay respuestas

**CORRECTAS ni INCORRECTAS**, la información será totalmente anónima y confidencial, por lo que agradezco conteste honestamente.

-\*\*Favor tomar en cuenta experiencias laborales pasadas y/o actuales\*\*

- Si existe alguna duda sobre cualquier pregunta, puede hacerla con tranquilidad al encargado de la encuesta.

2. Género \*

*Marca solo un óvalo.*

- Femenino
- Masculino
- Otro

3. Puesto que ocupa en el área de Recursos Humanos \*

---

4. ¿Ha tenido oportunidad de trabajar con competencias en procesos de Gestión Humana?\*

Marca solo un óvalo.

- Sí he trabajado No
- he trabajado
- No he trabajado, pero conozco el tema

### Competencias para servicio al cliente

Seguidamente se presentan competencias necesarias en servicio al cliente léalos los incisos con atención y seleccione la opción que considera se adecúa mejor a su experiencia laboral.

- Se recomienda si llena la encuesta en un su dispositivo móvil, llenarlo horizontalmente para una mejor visualización

5. 1. A continuación, se exponen 6 competencias para el empleo. En este espacio podrá ordenarlas gradualmente del 1 hasta el 6, según la relevancia que tengan para usted para que un joven recién graduando tenga para emplearlo; siendo 1 la de mayor importancia y 6 la de menor (utilice todos los números sin repetir ninguno). \*

Marca solo un óvalo por fila.

|                                | 1                                | 2                                | 3                                | 4                                | 5                                | 6                                |
|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Comuniicaciión llingüística    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |
| Aplicación de la matemática    | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |
| Adaptación al ambiente         | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Dominio de escritura           | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |
| de lectura                     | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            | <input type="radio"/>            |
| Localización de la información |                                  |                                  |                                  |                                  |                                  |                                  |



8. Se exponen 9 competencias para puestos de servicio al cliente. En este espacio **marca únicamente 3 opciones** las más importantes para usted para que un joven recién graduando tenga para emplearlo \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Comunicación lingüística
- Aplicación de la matemática
- Adaptación al ambiente Dominio
- de lectura Localización de la
- información Dominio de la
- escritura Comunicación
- Paciencia
- Flexibilidad

9. Se exponen 9 competencias para puestos de servicio al cliente. En este espacio **marca únicamente 3 opciones** las más importantes para usted para que un joven recién graduando tenga para emplearlo \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Trabajo en equipo
- Tolerancia
- Uso de las Tic's Preparación
- de registros Dominio de otro
- idioma
- manejo de conflictos y reclamos
- Manejo de llamadas Preparación de
- reportes

competencias

Indique a continuación en qué grado considera que es necesario que los jóvenes recién graduandos tengan para el desempeño eficiente en las labores. Siendo **A)Alto – 100%**: la competencia está altamente demostrada en la práctica y está desarrollada en un grado superior. **B) Bueno - 75%**: la competencia es empleada como recurso en un buen número de ocasiones, pero no está completamente desarrollada. **C) Mínimo**

**necesario - 50%**: muestra el requerimiento estándar o mínimo imprescindible para tener un desempeño suficiente en el puesto de trabajo. **D) Insatisfactorio - 25%**: no presenta la competencia o la presenta en un nivel inferior al mínimo requerido para el puesto

## 10. 5. Nivel de competencia requerida \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

|                                     | A                     | B                     | C                     | D                     |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Comuniicaciión llingüístiica        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Appliicaciión de lla matemática     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Adapattaciión all ambiente Dominiio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| de llectura                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dominiio de lla escriitturra        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 11. 6. Nivel de competencia \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

|                     | A                     | B                     | C                     | D                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tollerranciia       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comuniicaciión      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Empattía            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pacienciia          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fllexiibiillidad    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ttrabajjo en equipo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



## 12. 7. Nivel de competencia \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

|  | A                     | B                     | C                     | D                     |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Uso de llas Tiic´s Preparar                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| llos registros Dominiio de                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| otro idioma                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| manejo de confllictos y reclamos manejo de | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| lllamadas                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Prreparación de rreporrttes                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## 13. 8¿Cuáles competencias laborales manejan en su empresa para puestos de servicio al cliente? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Cardinales
- Gerenciales
- Genéricas
- Todas las anteriores

## Formación

## 14. 9. ¿En su empresa capacitan a los nuevos empleados recién graduados de diversificado? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

15. 10. ¿En su empresa capacitan por competencias? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

16. 11. ¿Si un joven recién graduado no tiene el 100% de las competencias para el puesto que aplica, se le contrata? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

17. 12 ¿Si lo contratan se le daría capacitación? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

18. 13. ¿Cuál tipo de sistema de capacitación utilizan en su empresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

Capacitación de instrucción sobre el puesto

Capacitación de rotación de puestos Conferencias y

video conferencias

Todas las anteriores

19. 14. ¿Cuáles de estos tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación considera más significativo?

*Marca solo un óvalo.*

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades Desarrollo
- de aptitudes Desarrollo de conceptos
- 

20. 15. ¿Cuáles de estos criterios considera que sirven para evaluar la capacitación? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Reacción Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados
- 

### Ámbito laboral

21. 16. ¿En su empresa tienen en consideración darle oportunidad de empleo a jóvenes recién graduados? \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

|           | Totalmente de<br>acuerdo | De<br>acuerdo         | En<br>desacuerdo      | Totalmente en desacuerdo |
|-----------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Respuesta | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |

---

22. 17. ¿Considera que los jóvenes recién graduados son eficientes para realizar las actividades laborales en la empresa? \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

|           | Totalmente de<br>acuerdo | De<br>acuerdo         | En<br>desacuerdo      | Totalmente en desacuerdo |
|-----------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
|           | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Respuesta |                          |                       |                       |                          |

23. 18. ¿Considera que la preparación académica de los jóvenes recién graduados se relaciona con el puesto de trabajo al que aplican?

*Marca solo un óvalo por fila.*

|           | Totalmente de<br>acuerdo | De<br>acuerdo         | En<br>desacuerdo      | Totalmente en desacuerdo |
|-----------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
|           | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Respuesta |                          |                       |                       |                          |

24. 19. ¿Considera que los empleos que acceden los jóvenes van relacionados con los conocimientos que adquirieron en su carrera? \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

|           | Totalmente de<br>acuerdo | De<br>acuerdo         | Desacuerdo            | Totalmente<br>desacuerdo |
|-----------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
|           | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| Respuesta |                          |                       |                       |                          |

25. 20. ¿Es importante para la empresa donde trabaja que los jóvenes que apliquen a los puestos vacantes se hayan graduado de institución privada? \*

*Marca solo un óvalo por fila.*

|  | Totalmente de<br>acuerdo | De<br>acuerdo         | Desacuerdo            | Totalmente            |
|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

