

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES  
PARA DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LA  
CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

**ASTRID AZUCENA MELGAR CASTAÑEDA DE GAMARRO**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, ABRIL DE 2015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P. C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P. C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESORES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**  
**PRACTICAS BÁSICAS**

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración – Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIO:	Lic. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, Octubre de 2014

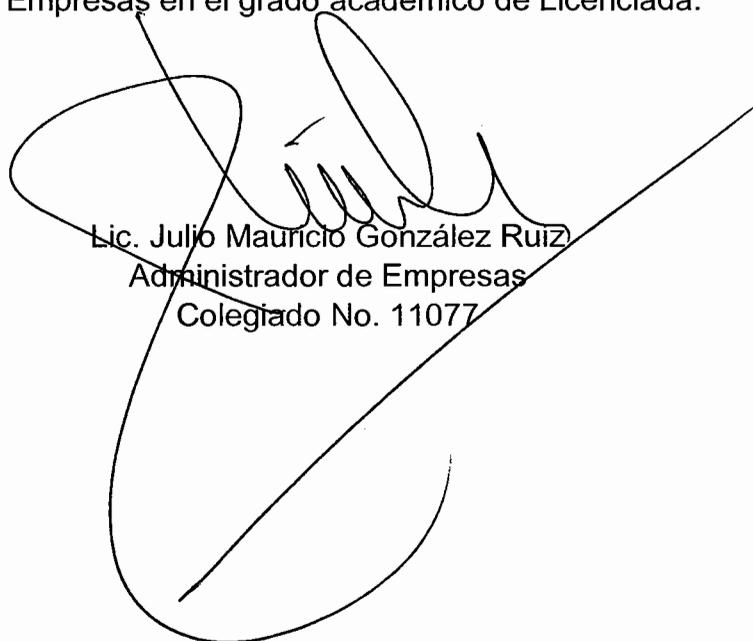
Licenciado  
Jose Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, con fecha veintiuno de febrero de dos mil catorce, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LA CIUDAD CAPITAL”** elaborado por la estudiante Astrid Azucena Melgar Castañeda de Gamarro con carné estudiantil 9715966.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 11077



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

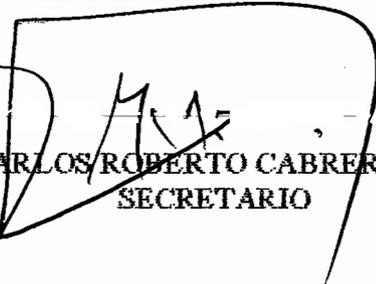
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTE DE MAYO DE DOS MIL QUINCE.**

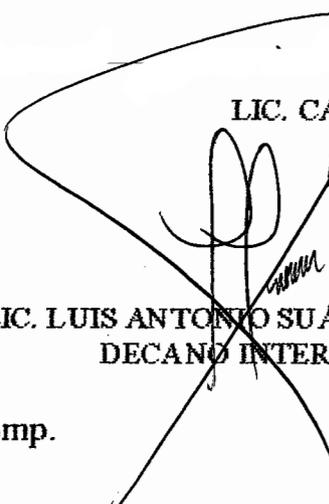
Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 10-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de abril de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 383-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de noviembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **ASTRID AZUCENA MELGAR CASTAÑEDA DE GAMARRO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO INTERINO



Smp.

*Ingrid*  
REVISADO

## DEDICATORIA

- A Dios:** Mi todo, mi Salvador, gracias Padre, Hijo y Espíritu Santo, por darme la sabiduría para poder concluir mi carrera universitaria. "Porque de Él, por Él y para Él son todas las cosas. A Él sea la gloria. Amén." Romanos 11:36
- A mi esposo:** Alex Gamarro por su amor y apoyo incondicional, eres mi vida, mi alegría, mi motivación.
- A mi padre:** Jorge Melgar por enseñarme a afrontar la vida con coraje y valentía, por enseñarme a trabajar y a seguir adelante en los momentos difíciles.
- A mi madre:** Norma de Melgar por darme todo su amor, tiempo y ternura, no sé qué haría sin ti, eres mi ángel.
- A mis hermanos:** Jorge y Daniel "En todo tiempo ama el amigo; para ayudar en la adversidad nació el hermano" Proverbios 17:17
- A Wichito y Alex:** Por ser parte importante de mi vida.
- A mis suegros:** Jorge Gamarro y Rebeca de Gamarro, por su amor y por hacerme sentir como una hija.
- A mis pastores:** Byron Sandoval y Doris de Sandoval, gracias por su amor y sus oraciones.
- A mi amiga:** Bilda Barrios por su invaluable amistad.
- A toda mi familia:** Por siempre estar pendiente de mí, por estar allí cuando más los necesito.
- En especial:** A Jacky Monroy, por su apoyo en la realización de este trabajo.

**A mi asesor de tesis:** Lic. Julio Mauricio González, por su tiempo y dedicación.

**A todos:** Los que de una manera u otra estuvieron conmigo y me alentaron y ayudaron a cumplir mis metas, Dios les bendiga grandemente.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>MARCO TEÓRICO</b>		
1.1	Definición de institución	1
1.1.1	Institución educativa	1
1.2	Administración	2
1.3	Proceso administrativo	2
1.3.1	Planeación	2
1.3.2	Organización	3
1.3.3	Integración de personal	4
1.4	Capacitación	5
1.5	Proceso de Capacitación	6
1.5.1	Detección de necesidades de capacitación	7
1.5.1.1	Métodos para realizar el DCN	9
1.5.2	Diseño de la capacitación	9
1.5.3	Ejecución del proceso de capacitación	11
1.5.3.1	Programa de capacitación	11
1.5.3.2	Plan de Acción	12
1.5.3.3	Seguimiento de la capacitación	13
1.5.4	Evaluación de la capacitación	13
1.5.4.1	Modelos de evaluación de la capacitación	14
1.6	Competencia laboral	15
1.6.1	Clasificación de las competencias	17
1.6.1.1	Competencias básica	17
1.6.1.2	Competencias genéricas o transversales	17

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.6.1.3 Competencias técnicas o específicas	17
1.6.2 Niveles de competencias	18
1.6.3 Beneficios de las competencias laborales	21
1.6.3.1 Beneficios para los trabajadores	21
1.6.3.2 Beneficios para las empresas	23
1.6.4 Métodos para identificar las competencias laborales	24
1.6.4.1 El análisis funcional	25
1.6.4.2 El análisis conductista	25
1.7 Perfiles laborales	26
1.7.1 Perfiles laborales por competencias	27
1.7.2 Beneficios para el área de Recursos Humanos	27
1.7.3 Descripción del perfil de puesto	28
1.7.4 Metodología para desarrollar los descriptores y perfiles de puesto por competencias laborales	28
1.7.4.1 Recopilación y análisis de la información	29
1.7.4.2 Descriptores de puestos por competencias	29
1.8 Capacitación basada en Competencias Laborales	34

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES DEL NIVEL BÁSICO DE LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

2.1 Metodología de la investigación	36
2.2 Antecedentes de la institución	38

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
2.2.1	Objetivos de la institución	39
2.3	Estructura Organizativa de la institución	39
2.4	Detección de necesidades de capacitación	41
2.4.1	Descriptor de puesto por competencias laborales del nivel del nivel secundario de la institución	41
2.4.2	Matriz de Capacitación	46
2.4.2.1	Instrumento para la detección de necesidades de capacitación	47
2.5	Análisis y discusión de los resultados	51

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIOS UNA INSITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LA CIUDAD CAPITAL**

3.1	Presentación	53
3.2	Objetivos	54
3.3	Alcances	55
3.4	Diseño y planeación del programa de capacitación	57
3.5	Costos del plan de capacitación	74
3.6	Ejecución de la capacitación	80
3.6.1	Indicadores de eficacia de la gestión de la capacitación	83
3.7	Evaluación de la capacitación	85
3.7.1	Nivel 1 Evaluación de la reacción	85
3.7.2	Nivel 2 Evaluación del aprendizaje	87
3.7.3	Nivel 3 Evaluación del impacto	88

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>92</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	5
2	Etapas del proceso de capacitación	7
3	Competencia Laboral	16
4	Beneficios de las competencias para los trabajadores	22
5	Beneficios de las competencias para la empresa	24
6	Organigrama de la institución	40
7	Proceso de programa de capacitación	56

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Niveles de competencias	19

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Resumen de detección de necesidades de capacitación	50
2	Costo del plan anual de capacitación escenario 1	76
3	Costo del plan anual de capacitación escenario 2	77
4	Costo del plan anual de capacitación escenario 3	79

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Diseño y planeación del programa de capacitación	58
2	Capacitación para docentes del nivel secundario de la institución	59
3	Propuesta plan anual de capacitación docentes de Nivel secundario	62
4	Currícula de formación del curso evaluación usada como estrategia educativa dirigido a docentes del nivel secundario de la institución	63
5	Currícula de formación del curso técnicas e instrumentos de evaluación dirigido a docentes del nivel secundario de la institución	64
6	Currícula de formación del curso dominio de la oralidad en el aula dirigido a docentes del nivel secundario de la institución	65
7	Currícula de formación del curso comunicación asertiva dirigido a docentes del nivel secundario de la institución	66
8	Currícula de formación del curso el equipo emocionalmente inteligente dirigido a docentes del nivel secundario de la institución	67
9	Currícula de formación del curso manejo de conflictos dirigido a docentes del nivel secundario de la institución	68
10	Currícula de formación del curso administración efectiva del tiempo dirigido a docentes del nivel secundario de la institución	69
11	Currícula de formación del curso Tecnologías de Comunicación e Información (TICs) aplicadas en el aula Enseñar y aprender con las TICs” dirigido a Docentes del nivel secundario de la institución	70

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
12	Currícula de formación del curso pedagogía creativa dirigido a docentes del nivel secundario de la institución	71
13	Currícula de formación del curso herramientas metodológicas para la formación basada en competencias dirigido a docentes del nivel secundario de la institución	72
14	Currícula de formación del curso diseño de materiales didácticos dirigido a docentes del nivel secundario de la institución del nivel secundario	73
15	Lista de verificación de actividades de la capacitación	82
16	Indicadores de desempeño de la capacitación	84
17	Evaluación de actividades de capacitación	86
18	Tabulación de resultados pre y post de conocimientos	88
19	Evaluación de impacto de la capacitación	90

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Escalas de medición de funciones esenciales de un puesto de trabajo	31
2	Matriz de Resultados DNC	48

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Guía de entrevista dirigida a directores y coordinadores de área de la institución educativa	97
2	Encuesta a docentes de la institución educativa	99

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día se vive en un mundo globalizado en donde se exige a las compañías que su capital humano este al día en una serie de habilidades y conocimientos que permitan al individuo adquirir una condición de vida y economía aceptables y a la empresas ser competitivas dentro del mercado actual, las instituciones educativas no son la excepción, es por ello que es de vital importancia capacitar a los docentes para que puedan desempeñar su trabajo de manera eficiente. La capacitación por competencias laborales es una herramienta que se ha estado utilizando con más frecuencia en el desarrollo del Recurso Humano, ya que permite detectar las necesidades reales de las instituciones y garantiza que el personal mejore sus competencias, incrementándose así el nivel de productividad de las instituciones, así como también permite que el personal cuente con las habilidades requeridas para desempeñar eficientemente sus funciones y con ello se logre cumplir con los objetivos y metas de la institución.

Por tal razón, el objetivo principal de la capacitación es detectar, diseñar e integrar programas para desarrollar adecuadamente al recurso humano de la institución, ya que las exigencias del sector estudiantil son cada vez mayores.

El presente trabajo tiene como finalidad establecer una guía para la implementación y mejora continua de un programa de capacitación para el nivel básico de una institución educativa privada, considerando todas las fases del proceso; iniciando con la detección de necesidades de capacitación para determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios. Propiciar la aceptación de la misma, al satisfacer los problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal para contribuir a alcanzar los objetivos de la organización. Continuando con la programación, ejecución y evaluación del programa.

En virtud de lo anterior, el presente estudio consta de tres capítulos:

El primer capítulo contiene conceptos generales sobre la administración del recurso humano, competencias laborales, asimismo la importancia, beneficios y fases de la capacitación.

En el segundo capítulo se describe información sobre la situación actual del nivel secundario la institución y su estructura. Además presenta los resultados de las necesidades de capacitación en el área objeto de estudio cuyos hallazgos sirvieron para justificar la necesidad de implementar un sistema de capacitación para los docentes del nivel secundario.

El tercer capítulo presenta la propuesta de un sistema de capacitación por competencias laborales para solucionar los problemas existentes en el nivel secundario, asimismo los lineamientos para su correcta implementación.

Finalmente se presentan las principales conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada para realizar la investigación y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan, tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan su competencia, para desempeñarse con éxito en su puesto. En este capítulo se presentan los conceptos básicos que permitirán desarrollar un sistema de capacitación por competencias laborales.

### **1.1. Definición de institución**

Una Institución es una organización que, con ciertos principios morales y académicos, crea bases de solidez con las que mantiene un orden social a partir de la integración de miembros que practican las doctrinas en ella impartidas. Una institución tiene múltiples formas e ideas, pero lo primero que destacaría en el concepto de institución son las razones por las que la misma se crea.

#### **1.1.2 Institución educativa**

Una escuela, un colegio, universidad o instituto de educación se crea con el fin de dar conocimientos para desarrollar habilidades en el mundo exterior.

#### **Centros educativos**

El Artículo 19 de la Ley de educación Nacional de Guatemala, define a los centros educativos como: “establecimientos de carácter público, privado, por cooperativa, a través de los cuales se ejecutan los procesos de educación escolar.” (6:5)

## **Centros educativos privados**

El Artículo 19 de la Ley de educación Nacional de Guatemala, define a los centros educativos, privados, como: “establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento.” (6:6)

### **1.2 Administración**

“Es el proceso de diseñar y de mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.” (3:6)

Hoy en día es necesaria la aplicación sistemática de los principios y las teorías de la administración general al manejo de las instituciones educativas ya que esta busca resolver la asignación y coordinación de los distintos recursos humanos con los que la institución cuenta, con el fin de lograr los objetivos y metas.

### **1.3 Proceso administrativo**

El proceso administrativo es el conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos que guardan relación entre sí, de carácter flexible que permite gestionar los elementos materiales y humanos con que cuenta la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Las 5 fases del proceso administrativo son:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Integración de personal
- ✓ Control
- ✓ Dirección

Para el estudio se desarrollarán las primeras tres:

### **1.3.1 Planeación**

“La planeación implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. La planeación tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro dónde se desea ir”. (3:122)

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

### **1.3.2 Organización**

“Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en la empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, la asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas”. (3:31)

En la organización se distribuyen las actividades y lugares que las personas ocuparán dentro de la empresa, así como el tipo de autoridad que tendrán para contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa.

### **1.3.3 Integración de Personal**

“Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y mantener esos puestos ocupados. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación compensación y capacitación, tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas”. (3:32)

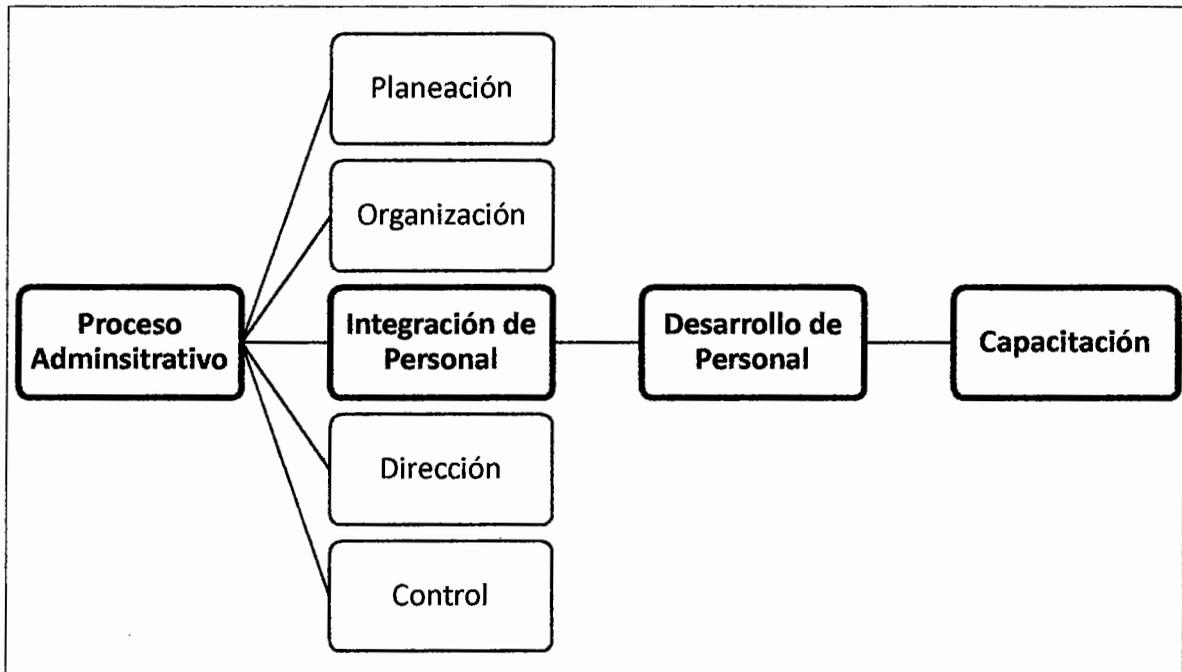
Toda empresa basa su éxito en la eficiencia de su personal. A su vez, esta eficiencia depende de la capacidad, la satisfacción y la cooperación de los trabajadores. Puede decirse que a la integración de personal le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho.

Una de las formas de lograr esta satisfacción es por medio de la capacitación.

La siguiente gráfica explica la relación de la integración de personal con la capacitación:

## GRÁFICA 1

### PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración Propia. Año 2014.

#### 1.4 Capacitación

“Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.(1:386)

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación

- ✓ busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- ✓ en función de las necesidades de la empresa,
- ✓ en un proceso estructurado con metas bien definidas.

Dados los cambios continuos en la actividad de las instituciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

### **1.5 Proceso de capacitación**

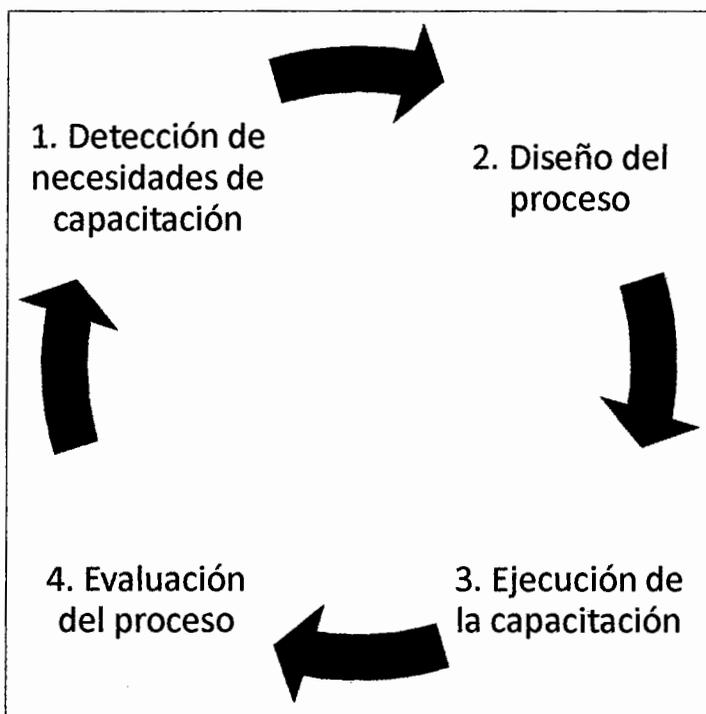
Un factor de gran importancia, que debe ser considerado es el proceso cíclico y continuo de capacitación, que busca los conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo.

La mejor forma de capacitación es aquella que se da en un proceso continuo, siempre en búsqueda de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para estar al día con los cambios repentinos que se suceden en el mundo altamente competitivo de los negocios. La capacitación continua también significa que los trabajadores se encontrarán preparados para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles, ya sea fuera o dentro de la institución.

A continuación, se presenta el esquema que muestra las etapas de un proceso de capacitación:

## GRÁFICA 2

### ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Elaboración Propia. Año 2014.

#### 1.5.1 Detección de las necesidades de capacitación

La Detección de Necesidades de Capacitación – DNC-, es la parte medular del proceso de capacitación y permite establecer las carencias e insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar correctamente las funciones de su puesto de trabajo, es decir lo que debe hacerse contra lo que realmente se hace.

Al analizar las necesidades de capacitación se detectan divergencias entre el “deber ser” o situación esperada y el “ser” o situación real, lo cual permite identificar respuestas específicas a las siguientes interrogantes:

“¿A quién capacitar?

¿En qué capacitar?

¿Cuándo capacitar?

¿A qué profundidad capacitar?

¿En qué se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar una función o puesto y qué consecuencias provocará el desconocimiento de cada aprendizaje?

¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje?

¿Quién requiere qué?

¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?”. (4:111)

Al elaborar el DNC es importante tener presente cuáles son las necesidades de aprendizaje existentes en la organización o institución, con el fin de obtener la información necesaria que sirva de base para elaborar planes y programas de capacitación. La efectividad de un programa de capacitación depende de la forma en que se satisfagan las necesidades organizacionales y del modo que contribuyan al logro de los objetivos fijados por la organización o institución.

En esta etapa se debe establecer la brecha entre las competencias requeridas y las existentes. Asimismo, deben definirse las necesidades específicas de capacitación, para los empleados cuyas capacidades no se ajustan según lo requerido.

### **1.5.1.1 Métodos del DNC**

El autor Roberto Pinto clasifica los distintos métodos para realizar el DNC de la siguiente manera:

- a) DNC con base en puesto persona**
- b) DNC con base en problemas**
- c) DNC con base en el desempeño**
- d) DNC con base en multihabilidades**

Para la realización del estudio en la institución, se aplicará el DNC con base en puesto - persona, ya que ayudará a la misma definir las necesidades reales de capacitación de los docentes del nivel secundario, así como también facilitará la continuidad del proceso de capacitación que se inicie.

El cual el mismo Roberto Pinto lo define de la siguiente manera:

“Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente su puesto de trabajo.” (4:124)

“Este método es muy útil para iniciar una cultura de diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación y sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis. El DNC con base en requerimientos del puesto-persona, es una herramienta de alto impacto para los usuarios de la capacitación, porque proporciona mucha claridad en la continuidad del proceso.” (4:125)

### **1.5.2 Diseño de la capacitación**

Una vez establecidas las necesidades de capacitación, lo más común es que los resultados del número de personal y las áreas a capacitar estén por arriba de lo

esperado. Por lo tanto, hay que establecer cuáles son las necesidades prioritarias y sobre éstas llevar a cabo el plan de capacitación.

Es importante especificar las necesidades para cada una de las competencias identificadas en la etapa anterior, también lo es indicar los objetivos que se esperan alcanzar, los resultados obtenidos en capacitaciones anteriores, las acciones que han sido tomadas, los requerimientos de acciones correctivas y los resultados finales de la capacitación.

El diseño de la capacitación considera los siguientes aspectos:

**a. Contenido:** Se refiere a los temas que deberán ser trabajados, los ejercicios y actividades que se llevaran a cabo.

La capacitación está basada en las competencias que desean desarrollarse, por lo que al definir los contenidos de la capacitación, se hacen las siguientes consideraciones:

1. Que los contenidos estén de acuerdo con los objetivos de la organización y sus requerimientos.
2. Que se basen en los objetivos de la capacitación.
3. Que los contenidos se determinen de acuerdo al número de participantes y las necesidades específicas de los mismos.

**b. Duración:** El plan incluye el tiempo que dura el entrenamiento, la cantidad de horas que se dedicara a cada tema, cada cuanto tiempo se realizan las reuniones, e incluso la hora del día en el que se lleva a cabo.

**c. Formular objetivos:** Estos deben ser concretos y medibles, en relación con las necesidades previamente determinadas. Los objetivos especifican que al concluir el programa de capacitación, el empleado o la persona que esté capacitándose, será capaz de lograr desarrollar su trabajo con eficiencia y eficacia; por lo tanto,

estos fines se constituyen en un centro de atención para los esfuerzos; tanto del empleado, como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

**d. Métodos:** Para que la capacitación sea dinámica y efectiva, en el plan debe especificarse cual o cuales se utilizarán, algunos ejemplos son:

- ✓ Cursos y talleres dentro o fuera de la institución.
- ✓ Programas para aprendices.
- ✓ Capacitación en el trabajo con entrenador y/o consultor.
- ✓ Capacitación a distancia.

**e. Criterios de evaluación:** En el plan se explica cómo se verificarán los logros, habilidades o destrezas adquiridos por los participantes, desempeño en el trabajo de los participantes, satisfacción de los jefes inmediatos de los participantes, el impacto de los participantes en la organización.

### **1.5.3 Ejecución del proceso de capacitación**

La ejecución es la parte operativa de la capacitación en la cual se organiza la logística, además de diseñar instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se lleva a cabo corresponda al diseño planeado.

#### **1.5.3.1 Programa de capacitación**

El programa 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.

Es por ello que el programa de capacitación, consiste en plasmar los cursos que se impartirán, quiénes serán los participantes, la duración de los cursos, quién es el responsable de investigar a los proveedores que imparten los cursos y evaluar

al instructor o instructores. También se establece el costo para realizarlo y las fechas en que se realizará la actividad.

El contenido de todo programa de capacitación es:

- Elaboración del diagnóstico.
- La metodología a utilizar.
- La definición de los recursos.
- El tiempo necesario para su realización.
- El control y evaluación de la capacitación

El plan de capacitación da respuesta a las siguientes preguntas: a quién capacitar; cómo hacerlo; en qué preparar; dónde capacitar; cuánto invertir; cuándo facultar y a quién habilitar.

#### **1.5.3.2 Plan de acción**

Se refiere a las formas en las que se llevará a cabo la formación de los empleados en las diferentes áreas. Ésta se encuentra a cargo del proveedor elegido, quien deberá encargarse de llevar todas las actividades especificadas en el plan de capacitación.

El contenido será el especificado en el plan de capacitación y estará conforme a la evaluación de necesidades y los objetivos del aprendizaje. La organización colaborará en todo momento con el proveedor de la capacitación y con el participante, a modo de crear un ambiente de aprendizaje que conlleva a una respuesta efectiva.

### **1.5.3.3 Seguimiento de la capacitación**

El propósito es garantizar que el proceso de capacitación sea administrado como fue requerido y que se pueda evidenciar objetivamente que se están cumpliendo los objetivos de la empresa con la forma como se está llevando a cabo. Ésta es una herramienta valiosa para el mejoramiento de la efectividad del proceso de capacitación. Se realiza con el fin de detectar aspectos de no conformidades, así como para establecer acciones correctivas y preventivas del proceso. Para tal efecto la institución lleva el registro de todas las fases del proceso y de cada una de las situaciones que surjan durante el mismo.

### **1.5.4 Evaluación de la capacitación**

La capacitación y desarrollo se constituye en un proceso de cambio. Por lo tanto para verificar el éxito del programa, deberán evaluarse las actividades. Las normas de evaluación se especificarán al elaborar el plan de capacitación para saber los procedimientos a seguir y las técnicas que se utilizarán para verificar los resultados.

Es conveniente que se aplique a los participantes un examen para poder determinar el nivel de conocimientos adquiridos y poder así compararlos con los datos que al principio se tenían, midiendo de esta forma el progreso obtenido por medio de la capacitación.

Existen resultados de capacitación que no pueden ser analizados y validados completamente hasta que la persona sea observada y evaluada desempeñando sus funciones. De ahí que, si los resultados obtenidos son significativamente mejores y se logra que se refleje en el cargo ocupado por el participante, se puede entonces considerar que el programa alcanzó sus objetivos.

La evaluación se realiza a corto y largo plazo. Tomando en cuenta que el corto plazo es al finalizar una capacitación y a largo plazo, tres meses después de recibida una capacitación.

Cuando se evalúa una capacitación en el corto plazo, se puede tener información sobre los participantes, los métodos de capacitación, recursos utilizados, conocimientos y habilidades que se alcanzaron como resultado del entrenamiento y, a largo plazo, se puede medir la mejora en el desempeño de trabajo de los participantes y su nivel de productividad.

Una vez concluida la evaluación se prepara un reporte que incluya el análisis e interpretación de los datos recopilados, especificando las necesidades futuras de capacitación, revisión de los costos, así como las conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento continuo.

#### **1.5.4.1 Modelos de evaluación de la capacitación**

Existen distintos enfoques para evaluar la capacitación. En la actualidad, uno de los modelos de evaluación con mayor uso es el de D .L. Kirkpatrick, según este autor cualquier capacitación es susceptible de evaluarse en cuatro niveles:

##### **a. Nivel I Evaluar la reacción**

Mide la satisfacción de los participantes del este nivel se mide usualmente a través de encuestas de reacción.

##### **b. Nivel II Evaluar el aprendizaje**

Se enfoca a los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes; es decir, a sus competencias, durante la capacitación. Suele medirse a través de pruebas, resolución de casos o simulaciones.

### **c. Nivel III Evaluar la aplicación**

Es decir, mide los cambios reales en el comportamiento y progresos en el puesto de trabajo. Es la aplicación práctica de la teoría, y se mide usualmente a través de supervisión, seguimiento o control del desempeño.

#### **1.6 Competencia laboral**

El concepto de competencia, varía según las personas que lo utilizan, razón por la cual la Real Academia Española identificó seis grandes acepciones que sustentan diferentes significados; uno de ellos es el que define el concepto de competencia como "el grado de preparación, los conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje". (2:10)

Esta acepción es congruente con el tema a investigar y se refiere precisamente al programa de capacitación.

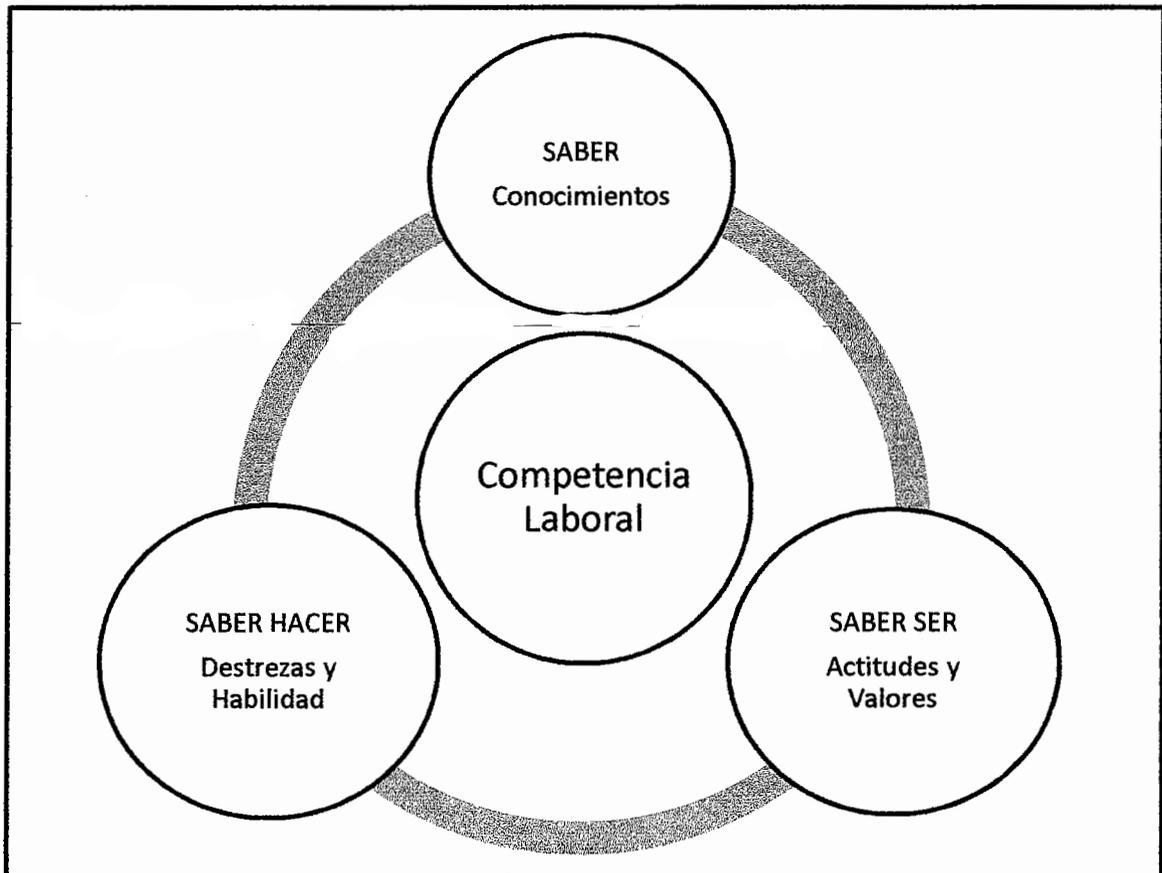
Existen diferentes enunciaciones sobre el término competencia. Un concepto que generalmente es aceptado de acuerdo a la OIT (Organización Internacional del Trabajo), sería "Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada". (2:37)

"Conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo". (2:38)

De esta última definición se destacan tres puntos importantes de las competencias laborales: **el saber** que determina a través de los conocimientos; **el saber hacer** que es la aplicación de los conocimientos, a través de las destrezas y habilidades;

el último pero no menos importante el **saber ser** que involucra las actitudes y valores de la persona en el trabajo, los cuales son muy importantes ya que la ausencia de estos no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad.

**GRÁFICA 3**  
**Competencia Laboral**



Fuente: Elaboración Propia. Año 2014.

## **1.6.1 Clasificación de las competencias**

Guatemala tiene como referencia el modelo de Inglaterra, en el cual se toman únicamente tres tipos de competencias, a saber: básicas, genéricas y específicas.

### **1.6.1.1 Competencias básicas**

Son las capacidades elementales que posee y deberá demostrar un individuo en los diferentes contextos, como son las destrezas, habilidades y capacidades de: lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformaciones de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

### **1.6.1.2 Competencias genéricas o transversales**

Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad. Están relacionados con la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar.

### **1.6.1.3 Competencias técnicas o específicas**

Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva o área funcional.

Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.

Estas competencias crean valor para una organización, ya que la diferencia de las demás, creando una ventaja competitiva. Por esta razón su identificación debe realizarse específicamente para cada área de competencia.

### **1.6.2 Niveles de competencias**

Los niveles de competencia sirven a la organización o institución para visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesitará para ser competente en una posición determinada.

Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles a distintos cargos de trabajo. Por esta razón se definen cinco niveles de competencias que varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y la autonomía para realizarlas como puede observarse en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
**Niveles de competencia**

Nivel	Nivel de Competencia	Puestos	Clasificación	Características
O P E R A T I V O	1	Operarios ayudantes, auxiliares	Básico, tradicional  No calificado Semicalificado	Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo. Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo de oficina, determinado en el estado de caracterización de cada área.
	2	Tecnico	Calificado Altamente calificado	Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. Predominan actividades, complejas no repetitivas, y el manejo, operación de equipo de oficina, el cual contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o producto a obtener, comparado
M E D I O	3	Supervisores, técnicos medios, Jefes de Unidad o sección, coordinadores, monitores, instructores nivel 1)	Industrializado Técnico medio Mandos medios	Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos, desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad de terceros. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, o no en la ejecución. Personal especializado en la preparación y control de la calidad de los servicios y de los procesos en un área, de las instituciones. Realizan ensayos y análisis de insumos y de procesos. Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado, el cual influye altamente en la calidad y la productividad de los servicios que da la institución.

Nivel	Nivel de Competencia	Puestos	Clasificación	Características
E J E C U T I V O	4	Profesional  Mandos superiores	Jefe de planta, administradores, jefes de Departamento, Instructores nivel 2	Competencia para el diseño, planificación, análisis y administración, en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo, desempeñada en una variedad de contextos profesionales. Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía. Tiene responsabilidad por el trabajo de otros y responsabilidad ocasional en la asignación o planificación de recursos. Autonomía laboral. Responsable del diseño, planeación y desarrollo de las actividades que conforman los procesos de producción y servicios, proponen o diseñan nuevos procesos, software y otros, para el aumento de la productividad, competitividad y calidad de la institución. Poseen alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias áreas o especialidades, relacionadas con las funciones laborales que desempeña, en uno o varios procesos de la línea de servicios de la institución
	5	Profesional especializado  Directivos alta gerencia	Directores, gerentes, subgerentes, Jefes de División, Asesores, Instructores nivel 3	Competencia para la aplicación, evaluación de una gama de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una amplia variedad de contextos, y procesos a menudo impredecibles. Poseen total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en el análisis, la dirección, diagnóstico, evaluación y transformación del diseño, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. Responsable de planificar, evaluar y transformar los procesos de una línea de servicios para el aumento de la productividad, calidad de servicios, y la competitividad institucional. Poseen alto nivel de creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en las áreas o especialidades relacionadas con los procesos de una o varias líneas de la servicios de la institución. Evalúan y transforman procesos, fundamentos, políticas y planificación estratégica de la institución.

Fuente: Gestión por Competencia Laboral, Intecap, 2003, página 52 y 53.

### **1.6.3 Beneficios de las competencias laborales**

La aplicación de las Competencias Laborales tiene múltiples beneficios para el trabajador y para las instituciones:

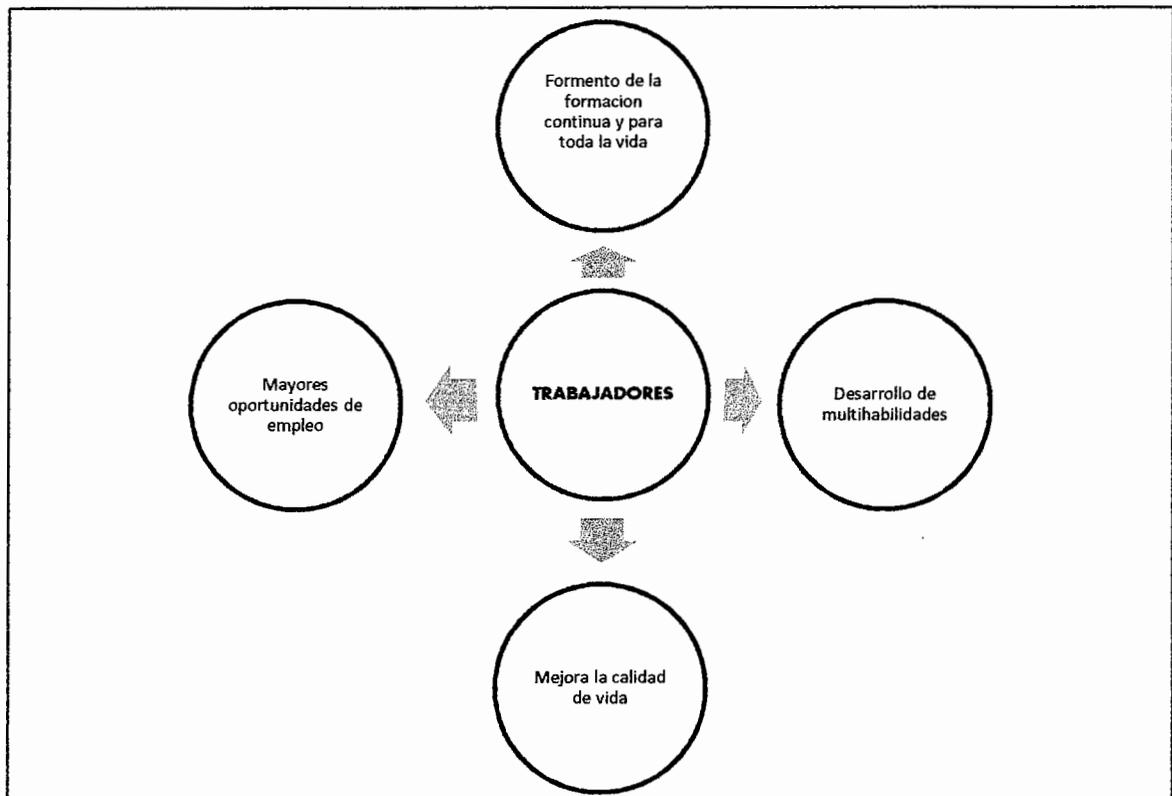
#### **1.6.3.1 Beneficios para los trabajadores**

Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, también al certificarse después de recibida la capacitación le abre la puerta a mayores oportunidades de empleo y por supuesto a una mejora en su calidad de vida.

A continuación una gráfica con algunos de los beneficios que pueden obtener los trabajadores al poseer más competencias laborales:

## GRÁFICA 4

### Beneficios de poseer competencias para los trabajadores



Fuente: Elaboración Propia. Año 2014.

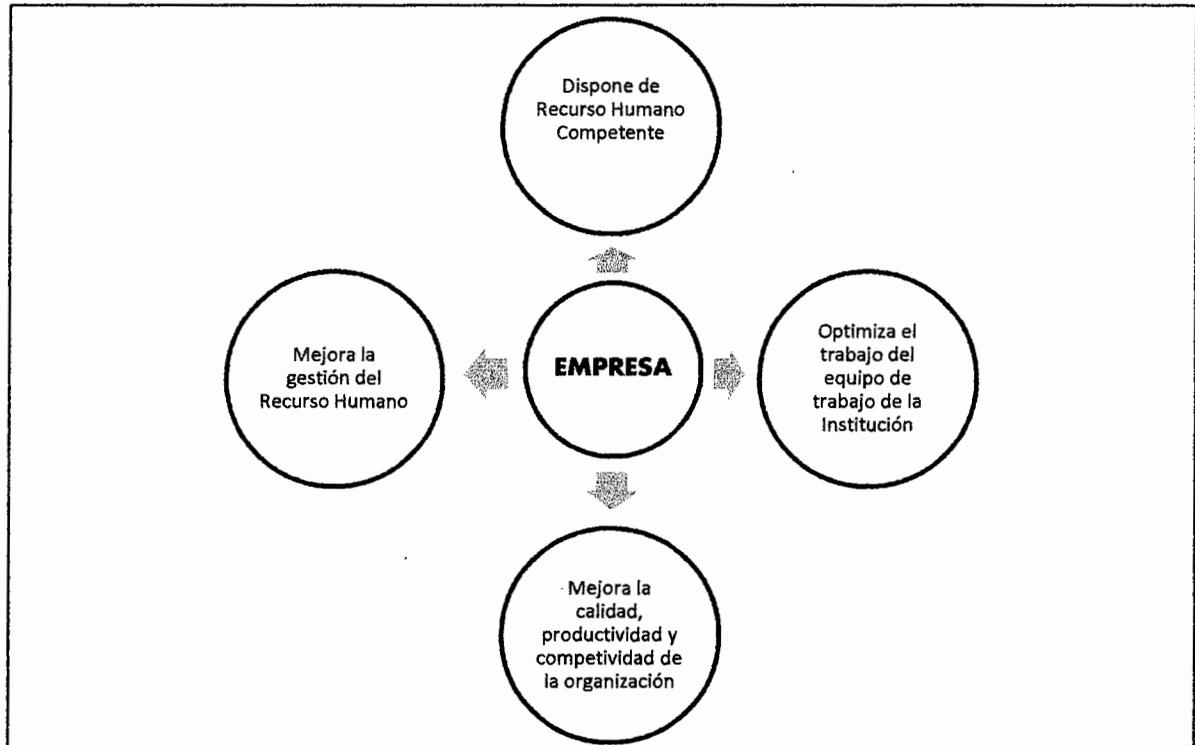
### **1.6.3.2 Beneficios para la empresa**

Las empresas también se benefician al trabajar por competencias laborales ya que permite detectar las capacidades reales de capacitación de los empleados de manera efectiva, al trabajar por competencias, la empresa identifica las funciones que debe realizar cada trabajador para ser competente en su puesto laboral y de allí se detectan cuáles son sus necesidades específicas, lo que tiene como resultado la capacitación efectiva.

A continuación una gráfica que muestra algunos de los beneficios que tiene la empresa que se gestiona por competencias:

## GRÁFICA 5

### Beneficios de las competencias laborales para la empresa



Fuente: Elaboración Propia. Año 2014.

#### 1.6.4 Métodos para identificar las competencias laborales

Existen diversas metodologías utilizadas para la identificación de las competencias laborales, las más utilizadas son: el análisis funcional y el análisis conductista.

#### **1.6.4.1 El análisis funcional**

Es una metodología comparativa donde se analizan las relaciones existentes en las instituciones entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los

trabajadores. Consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional. Este análisis parte de lo general a lo específico, identifica funciones delimitadas, en las que se conozca su inicio y final, las cuales no queden reducidas a un puesto de trabajo. Este análisis se centra en los logros del trabajador, en sus resultados, jamás en el proceso que éste sigue para poder obtenerlos.

#### **1.6.4.2 El análisis conductista**

Este método pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

Se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general. El procedimiento para elaborarlo es: formar al grupo de expertos, recopilar datos, identificar las funciones de competencias, elaborar y validar perfiles.

Con este análisis se busca identificar aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, que influyen en el comportamiento laboral de los docentes del nivel secundario de la institución y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

Identificación de competencias:

A continuación los pasos requeridos para llevar a cabo la identificación de competencias según el análisis conductista:

- a) Identificar las funciones esenciales del puesto: Se denomina función esencial a aquellas acciones, formalmente establecidas para el puesto por la institución, a manera de tareas, actividades o funciones para lograr resultados organizacionales significativos.
- b) Calificar las funciones sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia, impacto de los errores y complejidad.
- c) Identificar conocimientos formales e informativos.

### **1.7 Perfiles laborales**

Son la base de los distintos procesos de Recursos Humanos, debido a que implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del mismo.

Al describir un perfil laboral es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Su contenido no es fijo en el tiempo, debido a factores internos y externos, por lo que las funciones que los definen no deben de ser rígidas y deben permitir cambios y actualizaciones cuando sea necesario.
- ✓ Un mismo perfil laboral puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes, las funciones a desempeñar en una posición de trabajo pueden ser las mismas, sin embargo, variará la forma en que se lleven a cabo dependiendo de la persona que ocupe el cargo, ya que las actitudes y rasgos de personalidad que los caracterizan son distintos.

- ✓ No pueden ser estandarizados para todas las empresas, debido a que las funciones varían de acuerdo al entorno y la situación en la que se desarrollen.

En la descripción del perfil, se deben plasmar todas las metas, funciones y competencias laborales; así como condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes, ya que esto ayuda a la organización a progresar hacia sus objetivos; por lo que es importante que la información que contiene sea precisa y que se actualice constantemente.

### **1.7.1 Perfiles laborales por competencias**

En la gestión por Competencia Laboral el análisis del perfil se transforma, ya que a diferencia del análisis tradicional, se busca que el empleado se sienta dueño de su cargo para que lo desarrolle junto con él. Como resultado se torna flexible y dinámico.

Se utiliza la información que proporcionan los diferentes métodos de identificación de competencias, así como las normas y estándares técnicos que genera.

### **1.7.2 Beneficios de contar con perfiles por competencias**

El analizar y describir perfiles utilizando la información que proporcionan los diferentes métodos de identificación de competencias, así como las normas y estándares técnicos que genera, permitirá al área de Recursos Humanos los siguientes beneficios: conocer con exactitud los perfiles laborales necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización; mejorar los procesos y procedimientos de trabajo; reorganizar la estructura laboral de la organización; planificar las necesidades del recurso humano; identificar candidatos adecuados para las vacantes; eliminar requisitos y demandas no indispensables; ubicar a los

empleados de acuerdo a las competencias demostradas; determinar niveles realistas de desempeño; crear planes para capacitación y desarrollo; brindar mayor oportunidad al empleado para desarrollar una carrera dentro de la empresa; planear las necesidades de capacitación; tener un marco de referencia para la evaluación de la capacitación; elaborar planes de carrera; propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral e informarse para elaborar planes de incentivos.

### **1.7.3 Descripción del perfil de puesto**

Tradicionalmente las compañías, al describir puestos, estudiaban detalladamente el contenido del puesto y las cualidades que se necesitaban para desempeñar ese rol, resultaban de la experiencia y la fe del analista de puestos.

En la gestión por competencias, la descripción del perfil laboral es más sencilla, se representa en un cuadrante de formato estándar, en donde se describen las competencias requeridas para obtener un resultado superior del desempeño de los colaboradores a partir de los objetivos específicos de la empresa y la posición. Se identifican los contactos internos y externos que afectan la calidad, así como las condiciones en las que el empleado deberá trabajar.

Otra diferencia con respecto al perfil tradicional, es que éste debe ir siempre acompañado de los estándares y normas creados para regular las competencias específicas que han sido identificadas como necesarias para el cumplimiento efectivo de la posición.

### **1.7.4 Metodología para desarrollar los descriptores y perfiles de puestos por competencias laborales**

Para la aplicación de la metodología en los descriptores y perfiles de puestos por competencias laborales, y para llevar a cabo la identificación de competencias se realiza lo siguiente:

1. Completar los datos informativos de la posición
2. Establecer el propósito principal del cargo
3. Establecer la educación formal requerida
4. Establecer y clasificar las funciones esenciales
5. Determinar los conocimientos formales e informativos del puesto
6. Establecer destrezas requeridas para el puesto
7. Establecer requerimientos de experiencia

Con lo anterior, se asegura que la información obtenida será confiable y exacta.

#### **1.7.4.1 Recopilación y análisis de información**

Para recopilar la información general del puesto de trabajo, se procede a completar los apartados a través de una entrevista con el jefe superior inmediato y el jefe de área, para posteriormente elaborar los descriptores de puestos por competencias laborales.

#### **1.7.4.2 Descriptores de puestos por competencias laborales**

Los descriptores de puestos por competencias laborales permitirán conocer a los ocupantes del puesto de trabajo, conocer las atribuciones y características necesarias para el desempeño de sus labores.

A continuación se detalla cada uno de los aspectos necesarios utilizados para recabar la información, directamente de los puestos de trabajo.

### **a) Datos informativos del puesto**

Es la información general que identifica el puesto de sujeto de análisis, para ello se elabora un cuadro donde se indica:

1. Nombre del Puesto
2. Departamento al que pertenece el puesto
3. Le reporta a
4. Le reportan
5. Fecha

### **b) Propósito principal del puesto**

Para identificar el propósito principal del puesto se procedió a contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la razón de ser del puesto?
2. ¿Cuáles son los dos o tres verbos que describen las principales acciones que deben ejecutarse en la posición?
3. ¿Cuál es la principal contribución del cargo al nivel secundario?
4. ¿Cuál es la principal responsabilidad de la posición?
5. ¿Cuáles son los resultados más importantes que debe lograr?

Después de responder las preguntas anteriores, se obtuvo como resultado final la descripción del propósito principal del puesto de trabajo.

### c) Competencias específicas

Se listaron las funciones más importantes para desempeñar el puesto de trabajo, seguidamente se calificaron sobre la base de las escalas: frecuencia, complejidad, consecuencia por omisión, considerando lo siguiente:

#### Esquema 1 Escalas de medición de funciones esenciales de un puesto de trabajo

<b>Escalas/ Definición</b>	<b>Para aplicar la escala hágase la siguiente pregunta</b>
<b>Frecuencia:</b> cuáles la frecuencia esperada para esta función	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta función? Si es variable, pregúntese, ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa función?
<b>Consecuencia por omisión:</b> que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño en la función	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la función? O ¿Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?
<b>Complejidad:</b> se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función	¿Qué tanto esfuerzo requiere desempeñar la función? O ¿requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?

De acuerdo a la información anterior, se utilizan las siguientes escalas de medición de funciones:

<b>Grado</b>	<b>F=Frecuencia</b>	<b>CO=Consecuencia por Omisión</b>	<b>CM=Complejidad</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves.  Puede afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad.  Demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades
4	Al menos una vez por Semana	Consecuencias graves. Pueden afectar resultados procesos o áreas de la organización	Alta complejidad.  Demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables. Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada.  Requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores. Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad.  Requiere un bajo nivel de esfuerzo conocimientos y/o habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, entre otros.)	Consecuencias mínimas. Poca o ninguna incidencia en funciones o resultados.	Mínima complejidad.  Requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos y/o habilidades

Fuente: Gestión por Competencia Laboral, Intecap, 2003, páginas 113 y 114.

De acuerdo a la información contenida en la tabla anterior, se utilizó la fórmula:

$$\text{TOTAL} = \text{frecuencia} + (\text{impacto} \times \text{complejidad})$$

Para determinar las funciones esenciales se tomarán como tales las 3 con los punteos totales más altos.

#### **d) Conocimientos informativos**

Se toman dos tipos de conocimientos: formales e informativos. Los primeros adquiridos vía educación profesional o académica, mientras que los segundos adquiridos vías semiformales.

Se elabora sobre la base de siete categorías de conocimientos siendo éstas:

**Nivel estratégico:** conocimientos de visión, misión, factores clave, objetivos, estrategias, planes operativos, políticas o prioridades de la unidad.

**Tendencias, prácticas y enfoques:** conocerlas en una carrera o área profesional en particular.

**Mercado / entorno:** conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la actividad.

**Productos / servicios:** conocer los productos o servicios de la institución.

**Personas / áreas:** conocer personas, unidades administrativas de la institución.

**Leyes / regulaciones:** conocer leyes, regulaciones, reglamentos internos o externos relevantes para el trabajo.

#### **e) Destrezas requeridas para el puesto**

Concluida la identificación de los conocimientos, se procede a la identificación de

las destrezas, lo cual permite establecer si las funciones o actividades esenciales requieren destrezas específicas.

#### **f) Competencias genéricas**

INTECAP identifica para Guatemala diez competencias genéricas, las que se toman como base del descriptor de puestos por competencias laborales, se determina con base a las funciones esenciales que el ocupante del puesto deba poseer.

#### **g) Educación, experiencia, responsabilidades y nivel de esfuerzo**

Forman parte esencial del descriptor de puesto por competencias laborales, derivado que genera un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a través del tiempo. Asimismo, las responsabilidades de un puesto sobre equipo, documentos, entre otros.

### **1.8 Capacitación Basada en Competencias Laborales**

“La capacitación y desarrollo basado en competencias es un proceso que se fundamenta en:

1. Las funciones esenciales de los puestos.
2. Las competencias que dichas funciones implican.
3. Estrategias formativas, por supuesto acordes al tipo de competencias que se busca desarrollar.

4. Objetivos y estrategias de la organización. Puesto que la capacitación, al igual que las demás aplicaciones de los Recursos Humanos por competencias deben ir enlazadas con los planes, objetivos, metas y estrategias organizacionales.” (2:251)

La capacitación basada en competencias busca elevar los niveles de desempeño de las personas, grupos y la organización.

Capacitar a una persona es enseñarla para que tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo. Es hacer que su perfil se adecúe al perfil de conocimientos, actitudes y valores requeridos para desempeñar sus funciones.

Las organizaciones capacitan a su personal para optimizar sus resultados y ser más competitivos, por su parte los empleados buscan capacitarse para realizar bien sus funciones, así como para crecer personal y profesionalmente.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL EN CUANTO A CAPACITACION POR COMPETENCIAS LABORALES DE LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

La institución objeto de estudio, es un colegio bilingüe, que se ha dedicado a la formación de niños y jóvenes, durante 16 años, tiene 3 niveles de educación pre primario, primario y secundario.

En este capítulo se incluyen los aspectos básicos considerados para la elaboración del diagnóstico, que hacen mención sobre las generalidades y antecedentes de la institución objeto de estudio, como la metodología utilizada para el análisis; luego se incluyen los hallazgos y discusión de datos relevantes obtenidos sobre la situación actual de la capacitación en la institución objeto de investigación.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

La realización de la investigación en la institución objeto de estudio requirió información de campo a través de la opinión calificada de los colaboradores, asimismo la utilización de las siguientes técnicas e instrumentos:

##### **a) Técnicas de investigación**

Para obtener la información referente a la situación actual de las necesidades de capacitación en la institución objeto de estudio, se utilizaron las técnicas de:

**Entrevista:** se entrevistó a los 3 directores y 3 coordinadores de los diferentes niveles educativos de la institución.

**Encuesta:** se encuestaron a 20 docentes, lo que permitió conocer algunos aspectos que consideran necesarios para alcanzar los objetivos de la institución.

## **b) Instrumentos**

- Se elaboraron una guía de entrevista y un cuestionario previamente estructurados, calificados y sometidos a prueba para facilitar la tabulación, síntesis y análisis de resultado. Para este propósito se utilizaron dos formatos: el primero, para obtener información de los directores y coordinadores de los tres diferentes niveles (preprimaria, primario y secundario) y el segundo, para realizar la evaluación a los docentes.

- **Descriptor de puestos:** Con la información obtenida de la entrevista con los directores y coordinadores se elaboró el descriptor de puesto por competencias laborales para el puesto de docente del nivel secundario de la institución, lo cual sirvió de base para determinar las competencias genéricas y técnicas requeridas para dicho puesto, las cuales se utilizaron para la elaboración de la matriz de necesidades de capacitación.

Para la aplicación de los instrumentos se consideró:

- **Cuestionarios:** Se utilizaron tanto para la entrevista como para la encuesta, se realizaron en un documento impreso, anotando las respuestas respectivas. El número de cuestionarios aplicados fue de 16 en total, luego fueron analizados y discutidos y sirvieron de base para proceder a elaborar el diagnóstico de la situación actual de la institución objeto de estudio.

- **Matriz de detección de necesidades de capacitación:** En base a la determinación de las competencias genéricas y técnicas se elaboró la matriz de detección de necesidades de capacitación para el puesto de docente del nivel secundario, tomando en cuenta aquellas que son más importantes para el desempeño adecuado del mismo

## **2.2 Antecedentes de la institución**

La institución fue fundada en 1997. Durante los primeros años de funcionamiento el fundador tenía la expectativa de llegar a ser uno de los principales colegios dentro de la comunidad al proveer de educación con altos estándares de calidad, y que los alumnos fuesen formados de acuerdo a lo establecido por las leyes de educación. En el inicio se impartieron tres idiomas siendo estos, alemán, inglés y español. El objetivo del fundador siempre fue el educar a niños y jóvenes productivos con visiones y sueños que tuvieran la capacidad de mejorar el país.

Actualmente el colegio cuenta con tres niveles de educación, pre-primaria, primaria y secundaria, siendo un colegio bilingüe al impartir el inglés como segunda lengua.

Requiriendo para ello docentes, que a través del trabajo en equipo puedan elevar la calidad educativa, enseñando las bases académicas con valores y principios.

### **2.2.1 Objetivos de la institución**

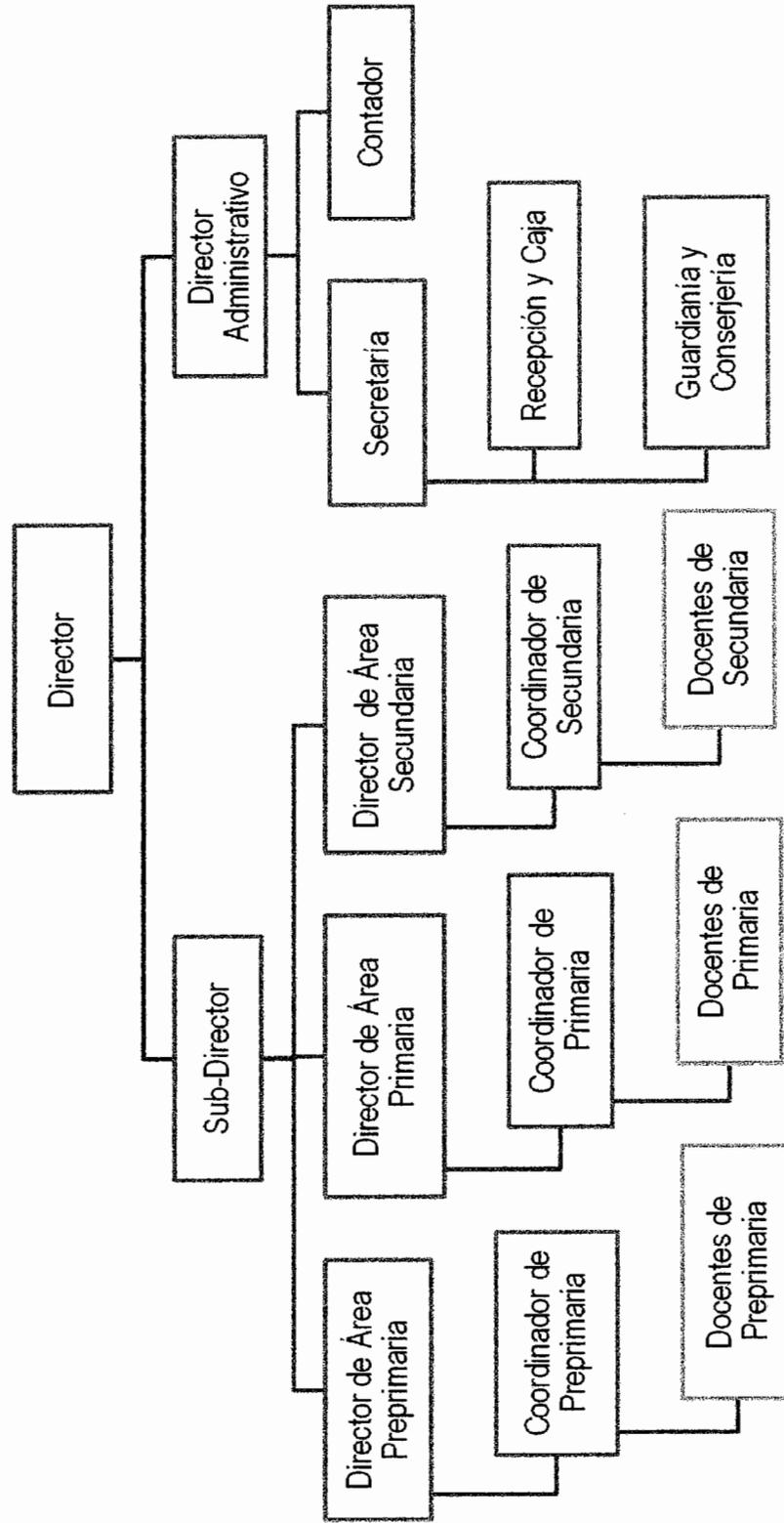
- “- Ser una de las principales instituciones educativas dentro de la ciudad capital.
- Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para conseguir resultados de aprendizaje reconocido y mensurable, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas.
- Formar a nuestros alumnos bajo lineamientos estrictos de altos niveles académicos.
- Velar por que las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y niños, se satisfagan mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y a programas de preparación para la vida activa”.

### **2.3 Estructura Organizativa de la institución**

El organigrama de Institución objeto de estudio se presenta a continuación:

GRÁFICA 5

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA



Los resultados más relevantes se presentan a continuación:

## **2.4. Detección de necesidades de capacitación**

Para dicho análisis se propone utilizar el método de detección de necesidades de capacitación puesto-persona, el cual permitirá identificar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas de los docentes del nivel secundario, que pueden ser actualizados o desarrollados en el corto o mediano plazo por medio de la capacitación, y que son requeridos para el logro de los objetivos de la institución.

### **2.4.1 Descriptor de puesto por competencias laborales del nivel secundario de la institución**

Previo a realizar la matriz de necesidades de capacitación se realiza el descriptor del puesto de docente del nivel secundario de la institución, este descriptor es elaborado de acuerdo a la información proporcionada en la entrevista que realizó a los directores y coordinadores de los tres niveles educativos de la institución, a continuación el descriptor:

**Descriptor del puesto por competencias laborales del docente de nivel secundario de la institución**

**A. Datos del Puesto**

**Código: 001**

**Nombre del Puesto:** Docente de Nivel Secundario

**Unidad a la que pertenece:** Docencia de Secundaria

**Reporta a:** Coordinador de Nivel Secundario

**B. Propósito del Puesto:**

Desarrollar las competencias en los estudiantes del nivel secundario de la institución en el proceso de enseñanza aprendizaje para el desarrollo educativo de los mismos, de acuerdo a la planificación bimensual utilizando las herramientas necesarias para mejorar la recepción de información de parte de los alumnos.

<b>C. Competencias Técnicas:</b>				
	<b>F</b>	<b>IE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1. Planificar, estructurar y desarrollar las clases magistrales para transferir conocimientos a los alumnos</b>	4	5	5	29
<b>2. Diseñar y desarrollar métodos de evaluación para medir el nivel de comprensión y aprendizaje de los alumnos del nivel básico</b>	1	5	5	26
<b>3. Emplear estrategias de comunicación para fortalecer la capacidad de asimilación del estudiante</b>	2	5	4	22
<b>4. Elaborar material didáctico de apoyo necesario para el aprendizaje de los estudiantes</b>	1	5	4	21
<b>5. Calificar tareas dejadas a los alumnos del nivel básico</b>	5	5	3	20
<b>6. Elaborar reportes de rendimiento académico y disciplina de los alumnos del nivel básico</b>	4	4	4	20
<b>7. Planificar el contenido teórico-práctico a desarrollar durante el mes</b>	3	3	3	9
<b>8. Planificar de actividades extracurriculares para el desarrollo de nuevas habilidades en los alumnos de nivel básico.</b>	2	3	3	8
<b>9. Verificar que los alumnos le den el uso adecuado a la agenda escolar (anotación tareas, verificación de firma de padre o encargado)</b>	5	2	1	7
<b>10. Planificar actividades por comisión (disciplina, ornato, festividades)</b>	1	1	2	3

<b>D. Conocimientos Informativos:</b>	
<b>Aéreas de conocimientos informativos</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Nivel informativo</b>	Conocimientos de visión, misión, y objetivos, de la institución.
<b>2. Tendencias, prácticas y enfoques</b>	Técnicas de enseñanza – aprendizaje, planificación didáctica, preparación de materiales didácticos, elaboración de evaluaciones.
<b>3. Mercado – Entorno</b>	Investigación de metodologías de enseñanza, necesidades del estudiante, recursos para la docencia.
<b>4. Productos y Servicios</b>	Pensum de estudios, niveles de enseñanza de la institución.
<b>5. Personas y áreas</b>	Conocimiento del organigrama de la institución, director administrativo, director educativo, subdirectores, coordinadores y colegas.
<b>6. Leyes y regulaciones</b>	Ley de Educación Nacional de Guatemala, Currículum Nacional Base
<b>7. Clientes</b>	Padres de familia y estudiantes de la institución.

<b>E. Destrezas y Habilidades</b>	
<b>Programas Informativos:</b>	MS Office, Internet.
<b>Operación de Equipo:</b>	Equipo de oficina, computadora, cañonera, fotocopiadora.

<b>F. Competencias Genéricas:</b>			
	<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento</b>
	Planificación de Actividades	2	Elabora un cronograma de las actividades a realizar de forma semanal, bimensual y anual, asegurándose de su cumplimiento tanto en tiempo como en calidad de las mismas.
	Trabajo en Equipo	2	Promueve proceso de interacción y aprendizaje con sus los colegas Motiva el apoyo moral entre los miembros del equipo. Logra la integración de metas específicas en una meta común

Organizacionales	Administración de actividades	2	Adecua las actividades que realizara en sus clases de tal manera que pueda optimizar el tiempo en clase, y aprovechar al máximo los recursos que provee la institución para el logro de los objetivos y metas planificadas.
	Innovación en el trabajo	2	Propone ideas, mecanismos, estrategias y técnicas para optimizar el desempeño de sus actividades docentes. Por medio de mejoras a procesos de enseñanza ya existentes o proponiendo nuevos.

<b>G. Educación y Experiencia</b>
Título de Maestro de Educación primaria
2do. Año de Profesorado en Educación Media
Mínimo un año de experiencia de docente de secundaria en una institución educativa.

<b>H. Responsabilidades y Nivel de Esfuerzo</b>
<b>Sobre el equipo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escritorio</li> <li>- Artículos de oficina</li> <li>- Marcadores y almohadillas</li> <li>- Material didáctico</li> </ul>
<b>Sobre Documentos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Libros</li> <li>- Folletos</li> <li>- Hojas de trabajo</li> <li>- y material de apoyo asignados para la enseñanza</li> </ul>

Luego de realizar el descriptor de puesto para el cargo de docente de nivel secundario, el cual sirve de base para la detección de las necesidades de capacitación se procede con la matriz de detección de necesidades de capacitación.

El objetivo principal de esta fase es obtener un inventario de las necesidades de capacitación del personal docente, en función de los requerimientos y las competencias de cada puesto para el desarrollo integral del colaborador.

Para detectar las necesidades de capacitación se hizo lo siguiente:

Crear una matriz de detección de necesidades de capacitación que se están basadas en las competencias obtenidas de los descriptores de puestos, en esta matriz en las filas se colocan los colaboradores y en las columnas la calificación obtenida derivada de la evaluación del coordinador del nivel secundario.

Dependiendo de los resultados se toman las competencias con calificaciones más bajas para resolver los problemas existentes por medio de capacitación.

#### **2.4.2 Matriz de capacitación**

Una vez definidas las competencias requeridas se plasman en la matriz de capacitación y se elabora un resumen que servirá como instrumento para la detección de las necesidades de capacitación a nivel puesto-persona.

Aplicando la metodología sugerida a continuación se presenta la matriz de necesidades de capacitación con su respectivo cuadro de resumen aplicado a los docentes del nivel secundario:

### **2.4.2.1 INSTRUMENTO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para la detección de las necesidades de capacitación se tomaron como base las 4 funciones esenciales con mayor puntaje y las competencias genéricas requeridas para el puesto de docente de nivel secundario.

#### **INSTRUMENTO DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO**

##### **INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presenta una serie de competencias, marque con una X la casilla que corresponda a la calificación para cada docente según la competencia a evaluar, para ello utilice la siguiente escala:

**Deficiente (D):** Evidencia un bajo desempeño en sus conocimientos, actitudes y destrezas

**Debe Mejorar (DM):** Necesita mejorar en sus conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas

**Bueno (B):** Demuestra un desempeño aceptable en sus conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas.

**Excelente (E):** Demuestra un desempeño altamente satisfactorio en sus conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas indicadas.

En el esquema 2 se presenta la matriz de resultados de la detección de necesidades de capacitación.

**Esquema 2**  
**Matriz de Resultados DNC**

		DM	D	B	E
<b>Planificación de Actividades</b>	<b>Doc. Matemática</b>			X	
	<b>Doc. Español</b>			X	
	<b>Doc. Ingles</b>			X	
	<b>Doc. Sociales</b>			X	
	<b>Doc. Música</b>				X
	<b>Doc. Prod. Y Des.</b>			X	
	<b>Doc. Física</b>				X
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Doc. Matemática</b>		X		
	<b>Doc. Español</b>		X		
	<b>Doc. Ingles</b>		X		
	<b>Doc. Sociales</b>		X		
	<b>Doc. Música</b>	X			
	<b>Doc. Prod. Y Des.</b>	X			
	<b>Doc. Física</b>		X		
<b>Administración de Actividades</b>	<b>Doc. Matemática</b>		X		
	<b>Doc. Español</b>		X		
	<b>Doc. Ingles</b>	X			
	<b>Doc. Sociales</b>		X		
	<b>Doc. Música</b>	X			
	<b>Doc. Prod. Y Des.</b>		X		
	<b>Doc. Física</b>		X		
<b>Innovación en el Trabajo</b>	<b>Doc. Matemática</b>	X			
	<b>Doc. Español</b>		X		
	<b>Doc. Ingles</b>		X		
	<b>Doc. Sociales</b>		X		
	<b>Doc. Música</b>			X	
	<b>Doc. Prod. Y Des.</b>		X		
	<b>Doc. Física</b>			X	

		DM	D	B	E
Planificar, estructurar y desarrollar las clases magistrales para transferir conocimientos a los alumnos	Doc. Matemática			X	
	Doc. Español			X	
	Doc. Ingles			X	
	Doc. Sociales			X	
	Doc. Música				X
	Doc. Prod. Y Des.			X	
	Doc. Física				X
Diseñar y desarrollar métodos de evaluación para medir el nivel de comprensión y aprendizaje de los alumnos del nivel básico	Doc. Matemática	X			
	Doc. Español		X		
	Doc. Ingles		X		
	Doc. Sociales		X		
	Doc. Música	X			
	Doc. Prod. Y Des.	X			
	Doc. Física		X		
Emplear estrategias de comunicación para fortalecer la capacidad de asimilación del estudiante	Doc. Matemática		X		
	Doc. Español		X		
	Doc. Ingles		X		
	Doc. Sociales		X		
	Doc. Música	X			
	Doc. Prod. Y Des.		X		
	Doc. Física		X		
Elaborar material didáctico de apoyo necesario para el aprendizaje de los estudiantes	Doc. Matemática		X		
	Doc. Español			X	
	Doc. Ingles			X	
	Doc. Sociales			X	
	Doc. Música				X
	Doc. Prod. Y Des.			X	
	Doc. Física			X	

**Cuadro 1**  
**RESUMEN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES**  
**DE CAPACITACIÓN PARA DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>D</b>	<b>DM</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
<b>Planificación de Actividades</b>		1	5	1
<b>Trabajo en Equipo</b>	2	5		
<b>Administración de actividades</b>	2	5		
<b>Innovación en el trabajo</b>	1	4	2	
<b>Planificar, estructurar y desarrollar las clases magistrales para transferir conocimientos a los alumnos</b>			5	2
<b>Diseñar y desarrollar métodos de evaluación para medir el nivel de comprensión y aprendizaje de los alumnos del nivel básico</b>	3	4		
<b>Emplear estrategias de comunicación para fortalecer la capacidad de asimilación del estudiante</b>	1	6		
<b>Elaborar material didáctico de apoyo necesario para el aprendizaje de los estudiantes</b>	1	4	2	

Aplicando la metodología anterior con los instrumentos de detección de necesidades de capacitación llenos, se procede a analizar la información basándose en los resultados de las calificaciones que más tuvieron resultados de “Deficiente y Debe Mejorar”, siendo las competencias con estos resultados las que necesitan de capacitación para así eliminar las deficiencias y los efectos negativos que se presentan en el nivel secundario de la institución.

## **2.7 Análisis y discusión de los resultados**

La institución objeto de estudio no cuenta con un plan de capacitación que cubra las necesidades de los docentes. El centro de estudios también carece de una metodología para realizar el diagnóstico de las necesidades específicas del personal docente de cada área.

Por lo que se procede a realizar el descriptor de puesto por competencias laborales para el cargo de docente del nivel secundario de la institución, el cual nos servirá de base para saber cuáles son las competencias que debe poseer el docente para poder desempeñar de manera eficiente el cargo, este descriptor se realizó con la información recolectada de las entrevistas realizadas a los directores y coordinadores de los tres niveles educativos de la institución quienes fueron los que la determinaron y priorizaron las competencias laborales para el puesto, una vez determinadas estas competencias se califican y las que nos den puntajes por debajo de los niveles aceptables son las que se capacitarán.

Tal y como se muestra en el cuadro de resultados anteriormente presentado hay seis competencias que muestran resultado por debajo de lo aceptable, las cuales son: trabajo en equipo, administración de actividades, innovación en el trabajo, estas tres en cuanto a las competencias genéricas, y en cuanto a las competencias

técnicas: la primera, diseñar y desarrollar métodos de evaluación para medir el nivel de comprensión y aprendizaje de los alumnos del nivel básico, la segunda emplear estrategias de comunicación para fortalecer la capacidad de asimilación del estudiante la tercera elaborar material didáctico de apoyo necesario para el aprendizaje de los estudiantes.

Estas deficiencias han provocado que los docentes tengan una actitud poco aceptable a la hora de impartir los cursos, el mal uso de los recursos proporcionados por la institución, desactualización ya que no existe innovación de parte de los docentes, relaciones conflictivas dentro del claustro docente, así como quejas de parte los alumnos y padres de familia con relación a los docentes. Como consecuencia la institución no logra cumplir sus objetivos dentro de los cuales esta ser una de las principales instituciones educativas de su comunidad.

Una vez identificadas las causas de los problemas se procede a preparar y presentar una propuesta que pueda ayudar solucionar los problemas existentes y que permita a la institución alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo y como resultado se tengan docentes calificados y actualizados que puedan aplicar sus conocimientos y habilidades a su puesto de trabajo de manera eficiente.

Por lo que se presenta la siguiente propuesta de un programa de capacitación por competencias laborales para docentes del nivel secundario de la institución que incluirá la metodología para determinar las competencias laborales, presupuesto del plan de capacitación y evaluación de la efectividad del plan de capacitación.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LA CIUDAD CAPITAL**

De acuerdo al análisis de los resultados de la investigación realizada continuación se presenta la propuesta para un programa de capacitación por competencias para los docentes de nivel secundaria.

#### **3.1 Presentación**

En el presente capítulo se plantea la propuesta de un programa de capacitación por competencias laborales para docentes del nivel secundario de una institución privada de la ciudad capital tomando como base el diagnóstico realizado en la institución objeto de estudio, en el que se evidencia las deficiencias relacionadas con el tema de desarrollo humano, específicamente en lo referente a capacitación

La propuesta incluirá la metodología para determinar el diseño del plan de capacitación, ejecución del plan de capacitación, presupuesto del plan de capacitación y evaluación de la efectividad del plan de capacitación.

La capacitación del recurso humano es un tema de vital importancia para las instituciones hoy en día, ya que es un herramienta que permite garantizar la permanencia y competitividad, dentro del ámbito en que las mismas se desarrollan, cabe mencionar que tiene un efecto directo sobre el desempeño eficaz de los empleados.

Por lo anteriormente indicado las instituciones educativas deben adoptar sistemas de capacitación eficientes que permitan a los docentes actualizar sus conocimientos, potencializar sus habilidades y desarrollar actitudes positivas para luego aplicarlos y transmitirlos de manera adecuada a los educandos.

La presente propuesta tiene como fin la implementación de un programa de capacitación por competencias laborales que sirva de herramienta para desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que deben de poseer los docentes del nivel secundario de la institución objeto de estudio, para lo cual se hace necesario definir un modelo para su correcta implementación.

### **3.2 Objetivos de la propuesta**

Al definir los objetivos se fija el propósito central del estudio, indicando cuales son los efectos que se quieren conseguir al desarrollar el mismo.

#### **a. Objetivo General**

Colaborar con la institución objeto de estudio proponiendo un programa de capacitación por competencias laborales para los docentes del nivel secundario, que se base en los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por cada cargo que conforma los puestos de trabajo, con el objetivo de optimizar el desarrollo de los trabajadores y que ello contribuya a que la institución cumpla con sus objetivos.

#### **b. Objetivos específicos**

- ✓ Contribuir con un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño del puesto de trabajo; con el propósito de que el docente pueda desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- ✓ Proponer el sistema de capacitación que se adecue a las necesidades de capacitación del personal docente del nivel secundario en cual se incluya la totalidad de los mismos.
- ✓ Proponer un sistema de evaluación de la capacitación.

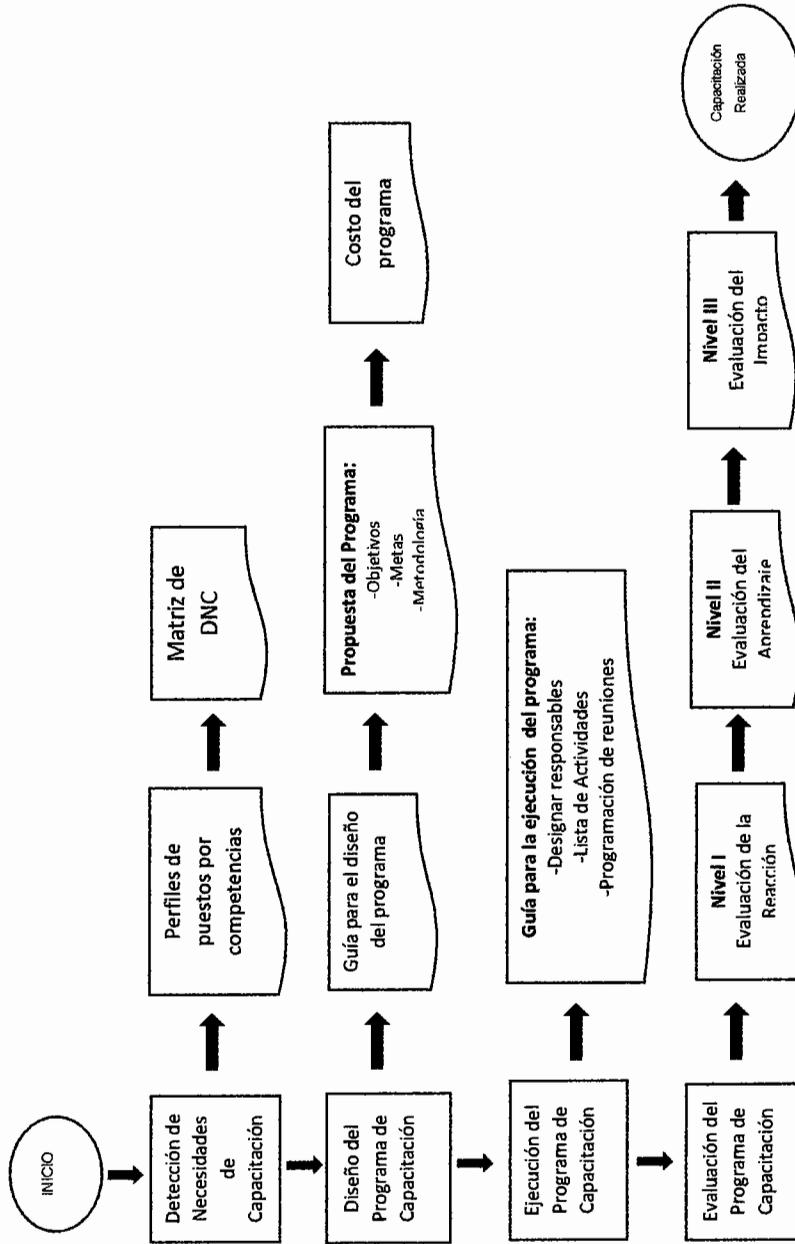
### **3.3 Alcances**

Se pretende que con el modelo del programa de capacitación por competencias laborales propuesto, la institución pueda tener un instrumento para detectar las necesidades de capacitación del personal docente, e identificar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para los cargos que integran el nivel secundario, aplicando la metodología propuesta.

Se propondrán un modelo de un plan de capacitación por competencias laborales, modelos de evaluación de la efectividad del plan de capacitación, y elaboración del presupuesto del plan de capacitación.

A continuación se presenta una gráfica sobre el proceso de capacitación:

**GRÁFICA 14**  
**PROCESO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**



Fuente: Elaboración Propia. 2014.

### **3.4 Diseño y planeación del programa de capacitación**

Luego de haber detectado las necesidades de capacitación para los docentes del nivel secundario de la institución, y para poder garantizar un programa de capacitación integrado para los docentes del nivel secundario de la institución se sugiere realizar la siguiente guía:

## Formato 1

### Diseño y planeación del programa de capacitación

1. Que el subdirector y coordinador del área de nivel secundario se reúnan, para discutir los resultados de la detección de necesidades de capacitación, las competencias a capacitar, recursos que se necesitarán, tiempo y presupuesto necesario para su implementación.
2. Seleccionar conjuntamente los métodos y contenidos para las capacitaciones, en relación las necesidades detectadas para garantizar el aprendizaje.
3. Establecer los proveedores de la capacitación, los cuales pueden ser internos y / o externos.
4. Determinar el lugar donde se realizarán las capacitaciones, los cuales pueden ser en el lugar de trabajo o bien en el designado por los proveedores.
5. Determinar los días y meses para las capacitaciones, cantidad de personas y número de horas de las capacitaciones.
6. Los cursos deben ser programados de acuerdo a la prioridad con la que se considera se ayudará a mejorar la situación actual de los docentes del nivel secundario de la institución.
7. Establecer fechas propuestas para cada tema de capacitación.
8. Definir los criterios de evaluación que se utilizaran.
9. Determinar el costo para el programa de capacitación

A continuación se presenta una matriz que contiene la información necesaria para establecer el programa de capacitación de acuerdo a la investigación realizada:

## Formato 2

### Capacitación Para Docentes de Nivel Secundario

Qué capacitar	<p>Según la investigación realizada se debe capacitar:</p> <p>Las competencias requeridas para el puesto de trabajo que muestran una calificación por debajo del nivel aceptable.</p>
A quien capacitar	<p>De acuerdo a la detección de necesidades de Capacitación se incluirá:</p> <p>La totalidad de docentes del Nivel Secundario de la Institución</p>
Como capacitar	<p>Para el programa de capacitación se utilizarán los siguientes métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Seminario</li><li>• Taller Seminario</li></ul>
Quien debe entrenar	<p>Para el presente programa se contará con el apoyo de los siguientes facilitadores:</p> <p>-INTECAP</p>
Donde entrenar	<p>Se podrán utilizar las siguientes instalaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En la institución</li><li>• Empresa de capacitación externa</li></ul>
Cuando entrenar	<p>Horario: de 8:00 a 12:00</p> <p>Una vez por semana los días sábados.</p>

A continuación se presenta la propuesta del Plan de Capacitación para los docentes de nivel secundario de la institución.

## **Propuesta Plan de Capacitación para los docentes de Nivel Secundario**

### **Objetivos del plan de capacitación**

Sirven de guía para trazar un esquema de lo que se quiere conseguir con el plan de capacitación.

### **Objetivos generales**

1. Desarrollar las competencias laborales requeridas en los docentes de nivel secundario de la institución, para así permitir el cumplimiento exitoso de los objetivos de la institución e incrementar el desempeño laboral por medio de la ejecución de los programas de capacitación.
2. Realizar capacitación integral para contar con personal que desarrolle sus habilidades, conocimientos y experiencia en la gestión de su puesto de trabajo de manera eficaz.
3. Fomentar una cultura de desarrollo de personal de manera permanente.

### **Objetivos específicos del plan de capacitación**

1. Establecer un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades y presupuesto del Nivel Secundario de la institución.
2. Proponer las metodologías adecuadas para el programa de capacitación.
3. Evaluar la eficacia del programa de capacitación.

### **Metas del plan de capacitación**

1. Capacitar al 100% de los colaboradores de acuerdo al plan de capacitación establecido.
2. Lograr cubrir durante el primer periodo de implementación del plan el 80% de las necesidades de capacitación detectadas
3. Evaluar los efectos de la capacitación en los niveles 1 y 2 de los cursos técnicos, y 3 meses después de su implementación en el nivel 3, para el 80% del personal capacitado.

### **Metodología de trabajo**

1. Se desarrollarán el programa de capacitación teórico – práctico, de acuerdo a las necesidades del Nivel Secundario de la Institución.
2. Se utilizarán las modalidades de seminario y seminario taller como metodología en los cursos de capacitación, para que los participantes analicen temas con base a sus propias experiencias y realidades. Se hará uso de cuestionarios, videos, simulaciones, análisis de casos, conferencias, trabajo en grupo para intercambio de información y para aplicar los conocimientos adquiridos durante los cursos.
3. El Subdirector y Coordinador del Nivel Secundario convocarán a los participantes para los eventos de capacitación; garantizarán la calidad y desarrollo de los programas de capacitación, retroalimentando al Director de la Institución.

### **Responsables del plan de capacitación**

- Subdirector
- Coordinador del Nivel Secundario

## Formato 3 Propuesta Plan Anual De Capacitación Docentes de Nivel Secundario

No.	Tema	Objetivo	Participantes	Proveedor de Capacitación	Año 2015	Metodología	Duración	Costo Total por Curso	No. De Participantes	Responsable
1	Evaluación usada como estrategia educativa	Conocer estrategias modernas de evaluación al alumno que permita al docente reconocer y atender las necesidades del mismo	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Enero	Seminario	4 horas	Q1,750.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
2	Técnicas e Instrumentos de Evaluación	Reconocer las diferencias entre técnicas e instrumentos de evaluación, desarrollar criterios para la aplicación de los mismos	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Febrero	Taller Seminario	16 horas	Q1,950.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
3	El Dominio de la Oralidad en el Aula	Desarrollar la competencia comunicativa en los docentes para reconocer la importancia de la comunicación verbal y lenguaje corporal así como sus implicaciones	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Marzo	Seminario	4 horas	Q1,400.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
4	Comunicación Aseriva	Aplicar técnicas que permitan una mayor empatía y colaboración con los alumnos, desarrollar principios que permitan ser un buen emisor y receptor de la comunicación	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Abril	Seminario	8 horas	Q1,260.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
5	El equipo emocionalmente inteligente	Aprender sobre el manejo las emociones para potencializar el desarrollo del equipo de trabajo y así mejorar el funcionamiento de la institución	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Mayo	Taller Seminario	8 horas	Q1,260.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
6	Manejo de Conflictos	Dotar de habilidades a los docentes para evitar o manejar los conflictos y así impedir que las consecuencias perjudiquen a la institución	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Junio	Taller Seminario	8 horas	Q1,260.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
7	Administración del tiempo	Identificar prioridades en el trabajo, para organizar las diferentes actividades de acuerdo a calendarización programada	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Julio	Seminario	8 horas	Q1,260.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
8	TICs aplicadas en el aula "Enseñar y aprender con las TICs"	Dar a conocer las herramientas que permitan a los docentes desarrollar aprendizaje a partir de aplicaciones tecnológicas de utilización gratuita	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Agosto	Seminario	16 horas	Q1,950.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
9	Pedagogía Creativa	Diseñar planes de trabajo creativos que a su vez fomenten la creatividad en el alumnado	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Septiembre	Seminario	16 horas	Q1,950.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
10	Herramientas Metodológicas para la Formación Basada en Competencias	Utilizar las herramientas metodológicas básicas de la Formación Basada en Competencias.	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Octubre	Seminario	16 horas	Q1,950.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
11	Diseño de Materiales Didácticos	Proporcionar los elementos teóricos y la metodología para el diseño de materiales didácticos de acuerdo con las necesidades educativas	Docentes del Nivel Secundario	Intecap	Noviembre	Seminario	16 horas	Q1,950.00	7	Subdirector y Coordinador de Nivel Secundario
								<b>Trasladados</b>	<b>Q3,000.00</b>	
								<b>TOTAL</b>	<b>Q20,940.00</b>	

Fuente: Elaboración Propia, Año 2014. \*\*\*Nota: la fecha propuesta puede ser modificada y colocar el mes en que se inicia la primera capacitación y la secuencia de continuación

## Formato 4

**Currícula de Formación del curso Evaluación usada como estrategia educativa dirigido a Docentes del Nivel Secundario de la Institución**

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>Evaluación usada como estrategia educativa</b>
<b>Duración:</b>	<b>4 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Conocer estrategias modernas de evaluación al alumno que permita al docente reconocer y atender las necesidades del mismo.</b>
<b>Contenido</b>	
<b>Modulo I</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Expectativa Social de la Educación</li><li>- Nueva comprensión de las Dinámicas de la Motivación</li><li>- Efectos en el aprendizaje producidos por la Evaluación</li><li>- Medición de la Evaluación</li></ul>	
<b>Módulo II</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Los propósitos de la Evaluación</li><li>- Los aspectos de la Evaluación</li></ul>	

## Formato 5

### Currícula de Formación del curso Técnicas e Instrumentos de Evaluación dirigido a Docentes del Nivel Secundario de la Institución

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>Técnicas e Instrumentos de Evaluación</b>
<b>Duración:</b>	<b>16 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Taller seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Reconocer las diferencias entre técnicas e instrumentos de evaluación, desarrollar criterios para la aplicación de los mismos.</b>
<b>Contenido</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Diferencias entre técnica e instrumento de evaluación</li><li>- Características de los instrumentos de evaluación</li><li>- Principales técnicas e instrumentos de evaluación</li><li>- Criterios de aplicación de las técnicas e instrumentos de evaluación</li></ul>	

## Formato 6

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>Dominio de la Oralidad en el Aula</b>
<b>Duración:</b>	<b>4 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Desarrollar la competencia comunicativa en los docentes para reconocer la importancia de la comunicación verbal y lenguaje corporal así como sus implicaciones</b>
<b>Contenido</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Importancia de la (buena) comunicación verbal ¿Por qué es tan importante?</li><li>- Implicaciones</li><li>- Mejora del dominio de la comunicación verbal en el aula</li><li>- Lenguaje corporal frente a los alumnos</li><li>- Señalar lo importante</li></ul>	

## Formato 7

### **Currícula de Formación del curso Comunicación Asertiva dirigido a Docentes del Nivel Secundario de la Institución**

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>Comunicación Asertiva Docente</b>
<b>Duración:</b>	<b>8 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Aplicar técnicas que permitan una mayor empatía y colaboración con los alumnos, desarrollar principios que permitan ser un buen emisor y receptor de la comunicación</b>
<b>Contenido</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Estilos de Comunicación</li><li>- Comunicación Pasiva</li><li>- Comunicación Agresiva</li><li>- Comunicación Pasiva-Agresiva</li><li>- Comunicación Asertiva</li><li>- Características y diferencias de los diferentes estilos de comunicación</li></ul>	

## Formato 8

### **Currícula de Formación del curso El equipo emocionalmente inteligente dirigido a Docentes del Nivel Secundario de la Institución**

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>El Equipo emocionalmente inteligente</b>
<b>Duración:</b>	<b>8 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Taller seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Aprender sobre el manejo las emociones para potencializar el desarrollo del equipo de trabajo y así mejorar el funcionamiento de la institución</b>
<b>Contenido</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Identidad de equipo</li><li>- Motivación</li><li>- Conciencia Emocional</li><li>- Resistencia al Estrés</li><li>- Disposición positiva</li></ul>	

## Formato 9

### **Currícula de Formación del curso Manejo de Conflictos dirigido a Docentes del Nivel Secundario de la Institución**

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>Manejo de Conflictos</b>
<b>Duración:</b>	<b>8 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Taller seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Dotar de habilidades a los docentes para evitar o manejar los conflictos y así impedir que las consecuencias perjudiquen a la institución</b>
<b>Contenido</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tipos de Conflictos</li><li>- Progresión del Conflicto</li><li>- Análisis del Conflicto</li><li>- Prevención de Conflictos</li><li>- Métodos de resolución de conflictos</li></ul>	

## Formato 10

### **Currícula de Formación del curso Administración Efectiva del Tiempo dirigido a Docentes del Nivel Secundario de la Institución**

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>Administración Efectiva del Tiempo</b>
<b>Duración:</b>	<b>16 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Identificar prioridades en el trabajo, para organizar las diferentes actividades del área de ciencias de acuerdo a calendarización programada</b>
<b>Contenido</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- El Tiempo</li><li>- Administración del tiempo</li><li>- Matriz del tiempo</li><li>- Distractores del tiempo</li><li>- Priorización de actividades (Urgente e importante)</li><li>- Simbología para el control de actividades</li></ul>	

## Formato 11

### **Currícula de Formación del curso Tecnologías de información y Comunicación (TICs) aplicadas en el aula “Enseñar y aprender con las TICs” dirigido a Docentes del Nivel Secundario de la Institución**

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>TICs aplicadas en el aula “Enseñar y aprender con las TICs”</b>
<b>Duración:</b>	<b>16 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Dar a conocer las herramientas que permitan a los docentes desarrollar aprendizaje a partir de aplicaciones tecnológicas de utilización gratuita.</b>
<b>Contenido</b>	
<p>- Uso básico e intermedio aplicado a la docencia por medio de las siguientes aplicaciones:</p> <p>Modulo I: Presentaciones Creativas por medio de Prezi</p> <p>Módulo II: Presentación de documentales utilizando Moviemaker</p> <p>Módulo III: Como crear una agenda y planificador en línea con Blogger</p> <p>Módulo IV: Creación de proyectos interdisciplinarios por medio de Wix</p>	

## Formato 12

### Currícula de Formación del curso Pedagogía Creativa dirigido a Docentes del Nivel Secundario de la Institución

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>Pedagogía Creativa</b>
<b>Duración:</b>	<b>16 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Identificar la creatividad como capacidad innata de la naturaleza humana a fin de fundamentar la necesidad de desarrollarla. Comparar a la creatividad con habilidades intelectuales como: pensamiento crítico, capacidad creativa, adaptación... a manera de determinar sus elementos esenciales. Diseñar planes de trabajo creativos que a su vez fomenten la creatividad.</b>
<b>Contenido</b>	
<p>La creatividad</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diversas apreciaciones</li><li>- Diferentes perfiles</li><li>- La neurociencia</li><li>- La creatividad en el sector educativo</li><li>- Técnicas para desarrollar los rasgos del pensamiento creativo</li></ul>	

### Formato 13

#### **Currícula de Formación del curso Herramientas Metodológicas para la Formación Basada en Competencias dirigido a Docentes del Nivel Secundario de la Institución**

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>Herramientas Metodológicas para la Formación Basada en Competencias</b>
<b>Duración:</b>	<b>16 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Comprender el proceso metodológico de la Formación Basada en Competencias, aplicar los conocimientos relacionados y procesos metodológicos de la Formación Basada en Competencias, utilizar las herramientas metodológicas básicas de la Formación Basada en Competencias.</b>
<b>Contenido</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Módulo I Marco Conceptual de Competencias</li><li>- Módulo II Formación basada en competencias</li><li>- Módulo III Planeación y diseño del programa de estudios desde una aproximación modular</li><li>- Módulo IV Didácticas en competencias</li></ul>	

## Formato 14

### Currícula de Formación del curso Diseño de Materiales Didácticos dirigido a Docentes del Nivel Secundario de la Institución

<b>Currícula de Formación</b>	
<b>Área:</b>	<b>Nivel Secundario</b>
<b>Dirigido a:</b>	<b>Docentes</b>
<b>Nombre del curso:</b>	<b>Diseño de Materiales Didácticos</b>
<b>Duración:</b>	<b>16 horas</b>
<b>Metodología:</b>	<b>Seminario</b>
<b>Objetivo:</b>	<b>Brindar al docente el conocimiento necesario para sacar el mayor provecho didáctico de los recursos que existentes y proporcionarles los elementos teóricos y la metodología para el diseño de sus propios materiales didácticos de acuerdo con las necesidades educativas.</b>
<b>Contenido</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Módulo 1. Constructivismo, aprendizaje, significado y materiales educativos.</li><li>- Módulo 2. Principios para el diseño de Materiales Didácticos.</li><li>- Módulo 3. Construcción del material didáctico.</li></ul>	

### **3.5 Costos del plan de capacitación**

Para la implementación de la propuesta es necesario considerar el presupuesto que permita el pago de instructores, material didáctico, salones, y en general los gastos para el desarrollo del mismo, o costos directos

A continuación se presenta el detalle de los costos, considerando las alternativas que permitirán adaptarlas a la disponibilidad financiera de la institución, tomando en cuenta que la ejecución de dicho programa ayudará en gran medida a resolver los problemas que se presentan en el nivel secundario de la misma.

#### **Escenario 1:**

El presente escenario contempla que el plan de capacitación se ejecute únicamente con proveedores externos y/o con el apoyo de empresas especializadas en los diferentes temas, tales como: Panamerican Consulting, Cámara de Comercio de Guatemala, Universidad Galileo e INTECAP.

Las ventajas y desventajas de este escenario se presentan a continuación:

#### **Ventajas:**

1. La capacitación con proveedores externos es la adecuada para abordar temas muy específicos o especializados.
2. Se desarrollan conocimientos y habilidades especializados para cada puesto de trabajo.
3. Aportan un punto de vista externo.
4. Se identifican debilidades que internamente no son visibles.
5. La capacitación externa se puede enfocar a un nivel específico y/o puesto específico.
6. Se realizan capacitaciones en un ambiente distinto al de las labores diarias.

**Desventajas:**

1. Los costos de las capacitaciones externas son muy elevados.
2. Los proveedores externos no conocen la filosofía ni las necesidades reales del área objeto de estudio.
3. Las capacitaciones externas pueden obviar temas de importancia para los participantes, por el extenso contenido de las mismas.

A continuación el cuadro del escenario 1:

**Cuadro 2****Escenario 1: Costo del plan anual de capacitación para 7 docentes del nivel secundario**

<b>Tema</b>	<b>Costo</b>
<b>Evaluación usada como estrategia educativa Universidad Galileo</b>	<b>Q4890.00</b>
<b>Técnicas e Instrumentos de Evaluación Universidad Galileo</b>	<b>Q4890.00</b>
<b>El Dominio de la Oralidad en el Aula Panamerican Consulting</b>	<b>Q5620.00</b>
<b>Comunicación Asertiva AGG</b>	<b>Q3620.00</b>
<b>El equipo emocionalmente inteligente AGG</b>	<b>Q3280.00</b>
<b>Manejo de Conflictos AGG</b>	<b>Q2560.00</b>
<b>Administración del tiempo AGG</b>	<b>Q2560.00</b>
<b>TICs aplicadas en el aula "Enseñar y aprender con las TICs Panamerican Consulting</b>	<b>Q6200.00</b>
<b>Pedagogía Creativa Universidad Galileo</b>	<b>Q5000.00</b>
<b>Herramientas Metodológicas para la Formación Basada en Competencias INTECAP</b>	<b>Q1,950.00</b>
<b>Diseño de Materiales Didácticos Universidad Galileo</b>	<b>Q4200.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Q44,770.00</b>

Fuente: Elaboración Propia. Año 2014

## Escenario 2:

El presente escenario se propone al INTECAP como expresan capacitadora, con

### Cuadro 3

Escenario 2: Costo del plan anual de capacitación para 7 docentes del nivel secundario

<b>Tema</b>	<b>Costo</b>
<b>Evaluación usada como estrategia educativa</b>	<b>Q1,750.00</b>
<b>Técnicas e Instrumentos de Evaluación</b>	<b>Q1,950.00</b>
<b>El Dominio de la Oralidad en el Aula</b>	<b>Q1,400.00</b>
<b>Comunicación Asertiva</b>	<b>Q1,260.00</b>
<b>El equipo emocionalmente inteligente</b>	<b>Q1,260.00</b>
<b>Manejo de Conflictos</b>	<b>Q1,260.00</b>
<b>Administración del tiempo</b>	<b>Q1,260.00</b>
<b>TICs aplicadas en el aula “Enseñar y aprender con las TICs</b>	<b>Q1,950.00</b>
<b>Pedagogía Creativa</b>	<b>Q1,950.00</b>
<b>Herramientas Metodológicas para la Formación Basada en Competencias</b>	<b>Q1,950.00</b>
<b>Diseño de Materiales Didácticos</b>	<b>Q1,950.00</b>
<b>Traslado de Personal</b>	<b>Q3,000.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Q20,940.00</b>

Fuente: Elaboración Propia. Año 2014.

### **Escenario 3:**

Para este escenario se propone la alternativa de realizar la capacitación con el Intecap y con personal de la institución.

Entre las ventajas y desventajas de este escenario se encuentran:

#### **Ventajas:**

1. La capacitación interna puede ser adecuada a las necesidades de los Docentes del Nivel Básico de la institución.
2. Se fortalece la relación entre el Coordinador y Docentes del Nivel Secundario de la institución.
3. Reducción de costos al realizar las capacitaciones en las instalaciones de la Institución.

#### **Desventajas:**

1. En ocasiones carecen de material didáctico adecuado para despertar el interés de los participantes en los programas de capacitación.
2. El personal está familiarizado con la persona que imparte el curso, lo que hace menos atractivo el evento.
3. Pérdida de productividad del personal que capacitará.

**Cuadro 4****Escenario 3: Costo del plan anual de capacitación para 7 docentes del nivel secundario**

<b>Tema</b>	<b>Costo</b>
<b>Evaluación usada como estrategia educativa</b>	<b>Q1,750.00</b>
<b>Técnicas e Instrumentos de Evaluación</b>	<b>Q1,950.00</b>
<b>El Dominio de la Oralidad en el Aula</b>	<b>Q1,400.00</b>
<b>Comunicación Asertiva</b>	<b>Q1,260.00</b>
<b>El equipo emocionalmente inteligente</b>	<b>Q0.00</b>
<b>Manejo de Conflictos</b>	<b>Q0.00</b>
<b>Administración del tiempo</b>	<b>Q0.00</b>
<b>TICs aplicadas en el aula “Enseñar y aprender con las TICs</b>	<b>Q0.00</b>
<b>Pedagogía Creativa</b>	<b>Q1,950.00</b>
<b>Herramientas Metodológicas para la Formación Basada en Competencias</b>	<b>Q1,950.00</b>
<b>Diseño de Materiales Didácticos</b>	<b>Q1,950.00</b>
<b>Material a utilizar</b>	<b>Q600.00</b>
<b>Coffe Break</b>	<b>Q1,200.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Q14,210.00</b>

Fuente: Elaboración Propia. Año 2014.

### **Análisis:**

Dentro de las tres opciones que se proponen la que se sugiere para la institución en la opción 2, ya que tanto en la opción 1 como en la dos ambas son capacitaciones externas, en la primera se proponen varias empresas de renombre pero la desventaja de estas son los costos elevados, en la opción 2 se propone como único capacitador externo al INTECAP, esto permitirá reducir costos y obtener una capacitación de buena calidad, en la opción 3 se combinan la capacitación del INTECAP con personal interno, como se puede apreciar en los cuadros la reducción en costos no es significativa.

Después de la revisión de costos realizada, se sugiere utilizar la opción del escenario 2, ya que se considera que es la que mejor se adapta a la implementación del programa de capacitación propuesto, con un costo de Q 20,940.00 lo que representa un costo por docente de Q.249.29 mensual , dicho costo no es significativo si se realiza una comparación con los beneficios que la institución obtendrá al mejorar la transmisión de conocimientos hacia el alumno con estos resultados se espera que los reclamos de los padres disminuyan, también un mejor posicionamiento de la institución en su localidad y por lo tanto que se pueda cumplir con el objetivo de ser una de las principales instituciones dentro de su área.

### **3.6 Ejecución de la capacitación**

Para garantizar que todas las actividades que conlleva la ejecución del programa de capacitación se realicen oportuna y correctamente, se sugiere a continuación una guía para verificar todos los preparativos antes y después de la capacitación:

## **GUÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

1. Designar a una persona, quien revisará e informará sobre el desarrollo y cumplimiento del programa.
2. Preparar una lista de actividades, para garantizar que todos los aspectos del programa se considera, para alcanzar el éxito en cada evento de capacitación, estas actividades deberían incluir como mínimo los siguientes aspectos:
  - a. Todas las actividades que necesitan realizarse
  - b. Todos los materiales que se requieren para cada actividad
  - c. La fecha límite para terminar cada actividad
3. Programar reuniones mensuales con el Subdirector y Coordinador del Nivel Secundario para presentar los avances del plan de capacitación.

A continuación se sugiere un formato de una lista de verificación para la capacitación:

## Formato 15

### Lista de verificación de actividades de la capacitación

<b>Nombre del curso:</b>					
<b>Fecha:</b>					
<b>Responsable:</b>					
No.	Actividad	Tiempo máximo para tener Finaliza la actividad	Pendiente	Finalizado	No aplica
1	Tener el Programa de Capacitación				
2	Solicitar listado de participantes que asistirán a la capacitación				
3	Contactar y/o coordinar la participación del facilitador (es) interno o externo				
4	Solicitar el material de apoyo para el participante				
5	Reservar el lugar donde se llevará a cabo la capacitación				
6	Coordinar el equipo de cómputo, audiovisuales (cañonera, bocinas, etc.)				
7	Coordinar materiales para la capacitación (hojas, lápices, lapiceros, etc.)				
8	Reproducir los materiales del participante				
9	Convocar a los participantes				
10	Coordinar refacciones de los participantes				
11	Proporcionar la evaluación a los participantes sobre el evento de capacitación				
12	Tabular las evaluaciones				
13	Elaborar un informe con los resultados y observaciones de la capacitación				
14	Dar seguimiento al impacto de la capacitación				

Fuente: Elaboración Propia. 2014

### **3.6.1 Indicadores de eficacia de la gestión de la capacitación**

Miden el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización. A continuación se sugieren ciertos indicadores para medir la efectividad de la planificación del programa de capacitación sugerido

#### **- Indicador Horas/Hombre de Capacitación**

Es la manera usual de denominar a las horas de capacitación tanto presupuestadas o efectivas por un determinado número de personas. Sirve para generalizar el tiempo invertido en cursos de capacitación con diversas cargas curriculares.

#### **- Costo de la Capacitación por colaborador**

Indica el costo de capacitar a cada miembro de la empresa que se incluirá en el programa de capacitación.

#### **- Cobertura de la capacitación**

Indica que porcentaje de colaboradores serán capacitados.

#### **Calidad de la Capacitación**

Indica el grado de satisfacción que obtuvieron los colaboradores después de haber recibido un curso de capacitación.

#### **- Nivel de aprobación de la pruebas**

Mide el porcentaje de los colaboradores que tuvieron una calificación satisfactoria en las pruebas realizadas con respecto a la capacitación recibida.

#### **- Nivel de cobertura del presupuesto**

Sirve para medir cuanto se está ejecutando del presupuesto asignado para la capacitación.

A continuación se presenta un cuadro con las fórmulas para los indicadores mencionados con anterioridad:

### Formato 16

## INDICADORES DE DESEMPEÑO SUGERIDOS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA A APLICAR
Indicador Horas/Hombre de Capacitación	$\text{HHC} = \text{HTC} / \text{NPC}$ <p>Donde:</p> <p>HHC = Horas Hombre de Capacitación                      HHT= Horas Totales de Capacitación                      NPC= Número de Personas Capacitadas</p>
Costo de la Capacitación por colaborador	$\frac{\text{Costo Total de Capacitación}}{\text{Total de Colaboradores Capacitados}}$
Cobertura de la Capacitación	$\frac{\text{Total de Colaboradores Capacitados}}{\text{Total de Colaboradores de la Empresa}}$
Calidad de la Capacitación	$\frac{\text{Puntaje promedio obtenido en las pruebas}}{\text{Puntaje promedio esperado}}$
Nivel de aprobación de la pruebas	$\frac{\text{Total de empleados que aprobaron las pruebas}}{\text{Total de empleados capacitados}}$
Nivel de cobertura del presupuesto	$\frac{\text{Costo total de la Capacitación}}{\text{Presupuesto Anual de Capacitación}}$

Fuente: Elaboración Propia. 2014

### **3.7 Evaluación de la capacitación**

Para efectos de la evaluación de la capacitación se propone, utilizar las siguientes técnicas:

#### **3.7.1 Nivel 1 Evaluación de la reacción**

Al final de cada evento de capacitación se debe indagar, a través de una prueba anónima, el parecer de los participantes en relación a aspectos como:

1. El programa de capacitación
2. La calidad y relevancia de los temas tratados
3. Las habilidades del instructor
4. Adecuación y efectividad de la metodología

Esta verificación servirá para retroalimentar a los instructores, Subdirector y Coordinador del Nivel Secundario, así como al facilitador del programa que se designe, para ajustar y mejorar los siguientes eventos de capacitación.

Para ello se sugiere utilizar el siguiente formato:

**Formato 17**  
**EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

**Instrucciones:** Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades. Por lo que se le agradecerá que sus respuestas sean objetivas

Fecha:				
Curso o actividad:				
Dictado por:				
Empresa:				
Lugar:				
<b>CONTENIDO</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
El curso cumplió con sus expectativas				
Aplicabilidad del contenido a su área de trabajo				
Actualidad del contenido				
<b>FACILITADOR</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
Dominio del tema				
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema				
Disposición para responder preguntas				
Adecuación de la metodología para presentar el tema				
Relación y trato con los participantes				
Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación				
Presentación personal				
<b>GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
Programación y convocatoria a la actividad				
Calidad del material entregado				
Aspectos logísticos: lugar, alimentación, equipos, etc.				
<b>AUTOEVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
Logro de objetivos propuestos para esta actividad				
Satisfacción de expectativas				
Utilidad de la actividad en su desempeño				

Fuente: Elaboración Propia. – 2014

### **3.7.2 Nivel 2 Evaluación del aprendizaje (Pre y Post Test de conocimiento)**

Para evaluar el efecto de la capacitación en un segundo nivel se sugiere utilizar la siguiente guía:

#### **GUÍA PARA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE**

1. Solicitar al facilitador y/o empresa que impartirá el tema, que trasladen a los participantes una prueba al inicio de la capacitación, la cual ha sido definida y validada por el facilitador conjuntamente con el subdirector y coordinador del nivel secundarios de la institución.
2. Con la prueba de inicio se evaluará los conocimientos, habilidades y actitudes del 100% de los participantes, de esta manera el facilitador sabrá donde hacer más énfasis en determinados temas durante la capacitación.
3. Utilizar un cuadro para tabular los resultados de cada prueba.
4. Al finalizar el curso, el facilitador aplicará un test, similar o igual a la prueba inicial. La diferencia entre pre y post, indicarán el porcentaje de crecimiento y/o cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes, asimismo evaluarán la efectividad de la capacitación.
5. Presentar los resultados en las reuniones quincenales y/o mensuales del nivel secundario.

Los resultados pueden tabularse utilizando el siguiente formato:

**Formato 18**  
**Tabulación de resultados pre y post de conocimientos**

<b>Fecha:</b>			
<b>Nombre del Curso</b>			
<b>Nombre del participante</b>	<b>Resultado Pre (%)</b>	<b>Resultado Post (%)</b>	<b>Diferencia Pre y Post (%)</b>
Participante A			
Participante B			
Participante C			
Participante D			

Fuente: Elaboración Propia. Año 2014.

**3.8.3 Nivel 3 Evaluación de Impacto y seguimiento de la capacitación:  
Aplicación en el puesto de trabajo**

Para poder evaluar el impacto de la capacitación, será necesario realizarla por lo menos 3 meses después de recibida la capacitación, luego que los participantes llevaron a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos, esto debe ser observable o demostrable.

La evaluación del impacto de la capacitación es responsabilidad de quien solicitó el curso para sus colaboradores, y debe medir la eficacia de la capacitación.

El impacto que se desea luego de recibir la capacitación es:

1. Reducir el número de quejas de los padres de familia sobre la enseñanza impartida a sus hijos.
2. Incrementar el nivel de conocimientos teórico - práctico del sector estudiantil del Nivel Secundario.

3. Utilizar la metodología idónea para la impartición de clases en el Nivel Secundario.
4. Brindar capacitación específica para puestos específicos.

Para realizar la evaluación de impacto de la capacitación es necesario realizar los siguientes pasos:

1. Seleccionar la muestra del personal a quienes se les dará el seguimiento en la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación, tomando en cuenta que si el grupo de capacitación fue pequeño se podrá dar seguimiento a todos los participantes.
2. Verificar si existe mejora en los problemas planteados por el Nivel Secundario, que se pretendían resolver con la capacitación.
3. La evaluación de impacto se puede llevar a cabo a través de observación directa en la realización de las actividades diarias, entrevista con el subdirector y coordinador que tienen el personal a su cargo, comparación de metodología utilizada antes y después de la capacitación.
4. Elaborar un formato de seguimiento de la evaluación de impacto.
5. El inicio y duración del seguimiento dependerá del tipo y circunstancias particulares de cada capacitación

## Formato 19

### Evaluación de Impacto de la Capacitación

EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN - EN EL PUESTO DE TRABAJO

Nombre del área:	
Evaluador:	
Fecha:	

Capacitación desarrollada	
Nivel de los participantes	
Fecha de realización	

**Instrucciones:** Con base a las evidencias presentadas por el equipo de trabajo, indique el nivel de dominio, grado y frecuencia de aplicación de los conocimientos, habilidades y/o comportamientos adquiridos en los cursos de capacitación desarrollados en el período en mención por su equipo de trabajo. Utilice los criterios establecidos en la siguiente tabla.

	Nivel de Dominio (ND)	Grado de Aplicación (GA)	Frecuencia de Aplicación (FA)
A	Demuestra dominio especializado del conocimiento, habilidad y/o comportamiento requerido	Excelente	Siempre
B	Demuestra un dominio mayor del conocimiento, habilidad y/o comportamiento requerido	Muy Bueno	Casi Siempre
C	Demuestra el dominio requerido del conocimiento, habilidad y/o comportamiento	Bueno	Pocas veces
D	Demuestra un dominio bajo del conocimiento, habilidad y/o comportamiento requerido	Regular	Nunca

Curso o Capacitación	Conocimiento, habilidades y/o habilidades a evaluar	Calificación		
		ND	GA	FA

PREGUNTA	SI	NO
¿Ha observado mejoras en el nivel de desempeño de su equipo después de la capacitación recibida?		
¿Los eventos de capacitación impartidos respondieron a las necesidades de capacitación?		
¿Los eventos de capacitación han impactado favorablemente en su equipo, área o gerencia?		

<b>Si su respuesta es negativa indique el porque</b>
<b>Después de recibida la capacitación en que aspectos se beneficia la empresa y el trabajador</b>
<b>Comentario u observaciones</b>

## CONCLUSIONES

1. De la investigación realizada se puede establecer que el Nivel Secundario no cuenta con un sistema que permita detectar necesidades reales de capacitación, de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, ni con un plan de capacitación estructurado, debido a la falta de capacitación los docentes no son capaces de transmitir de manera adecuada sus conocimientos, lo que ha generado malestar entre los padres de familia y se manifiesta con quejas constantes
2. Se estableció que los descriptores de puestos existentes además de no estar actualizados, no permiten a la institución tener claro que conocimientos, habilidades y actitudes son necesarias para que los docentes puedan desempeñar su puesto de trabajo con eficiencia.
3. No se cuenta con un presupuesto adecuado para implementar y mantener los planes de capacitación necesarios para el Nivel Secundario de la Institución.
4. No se cuenta con instrumentos ni lineamientos técnicos, para evaluar la efectividad de cursos impartidos, ni el impacto que tienen en el desempeño de los docentes del Nivel Secundario, y con ello garantizar el alcance de los objetivos establecidos por la institución objeto de estudio.

## RECOMENDACIONES

1. Se deberá adoptar el sistema de detección de necesidades de capacitación propuesto para que el nivel secundario de la institución pueda eliminar los problemas existentes para ello el subdirector y coordinador del Nivel Básico deberán realizar una detección de necesidades de capacitación como mínimo una vez al año, previo a diseñar el plan de capacitación, con la finalidad de conocer necesidades específicas, utilizando la metodología recomendada en la presente investigación.
2. El Nivel Secundario de la institución deberá actualizar los descriptores de puestos existentes aplicando la metodología propuesta de descriptores de puestos por competencias laborales para que permita establecer los conocimientos, habilidades y destrezas que el ocupante del puesto debe poseer para desempeñar sus funciones.
3. El Subdirector y coordinador del Nivel Secundario deberán presentar el plan de capacitación anual propuesto ante el Director para su respectiva aprobación, con ello lograr el presupuesto necesario para cubrir el costo del mismo garantizando el desarrollo del personal y cubrir aspectos como proveedores internos y/o externos, materiales para participante, y cualquier otro recurso necesario para la capacitación.
4. El Coordinador del Nivel Secundario deberá evaluar el impacto de la capacitación propuesta en el nivel tres, como mínimo tres meses después de recibida la capacitación, para que los docentes tengan la oportunidad de aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos y medir la eficacia de las acciones implementadas.

Se recomienda realizar una evaluación un año después de haber implementado la propuesta para medir el impacto de la misma en el Nivel Secundario, y aprovechar para hacer las observaciones correspondientes y lograr el compromiso de mejora para alcanzar el nivel requerido.

De acuerdo a la evaluación de la efectividad que tenga el proyecto se recomienda implementar la misma metodología a todas las Niveles de la Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ra. Edición traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia, Mc Graw – Hill, 2009. 586 páginas.
2. INTECAP, Gestión por competencia laboral. 2da edición. Ciudad, Guatemala, Centro de reproducción digital, 2003. 282 páginas.
3. Koontz, Harold & Heinz Wihrich. Administración una perspectiva global. Décima Edición. México D.F. Mc Graw Hill, 2002. 386 páginas.
4. Pinto Villatoro, Roberto. Planeación estratégica de capacitación. Segunda Edición, México, Mc Graw –Hill, 2002. 204 páginas
5. Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Prentice Hall 1999. 816 páginas.
6. Ley de Educación Nacional de Guatemala. 1991. 21 páginas.

# Anexos

## ANEXO 1

### GUIA ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES Y COORDINADORES DE AREA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



#### DATOS GENERALES:

PUESTO \_\_\_\_\_ AREA \_\_\_\_\_

#### I. Entrevista dirigida a los Directores y Coordinadores de Áreas

1. ¿Cuáles a su criterio son las funciones esenciales para el puesto de docente de nivel secundario?
2. De acuerdo a las diez competencias genéricas brindadas por el INTECAP, cuales son las que a su opinión deba poseer el puesto de docente de nivel secundario:
3. ¿Cree usted que los docentes a su cargo transmiten de manera adecuada sus conocimientos?
4. ¿Están los docentes actualizados en cuanto a sus conocimientos, actitudes y habilidades?  
De ser negativa su respuesta:
5. ¿Qué efectos tienen esta falta de actualización?

6. ¿En qué áreas cree usted que necesitan refuerzo los docentes de este nivel?
7. ¿Es eficiente el desempeño de los docentes?
8. ¿Cómo percibe la actitud de los docentes hacia la institución?  
En caso de ser negativa
9. ¿Cuál cree usted que son las razones de esta actitud hacia la institución?
10. ¿Esta su personal identificado con los objetivos de la Institución?  
De ser negativa
11. ¿Cuál es la causa?
12. ¿Han presentado quejas los padres de familia en relación a los conocimientos, actitudes y habilidades de los docentes?

## ANEXO 2

### ENCUESTA A DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



#### DATOS GENERALES:

PUESTO \_\_\_\_\_ AREA \_\_\_\_\_

#### I. Encuesta a los docentes de la institución

#### II. Por favor responder las siguientes preguntas de manera clara y objetiva.

1. ¿A su consideración es necesaria una actualización de los cursos que usted imparte?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

De ser afirmativa su respuesta

2. ¿Cuáles cursos?

---

---

---

---

---

3. ¿Desarrolla usted iniciativas para lograr sus objetivos de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

De ser afirmativa su respuesta indique cuales

---

---

---

---

---

4. En el siguiente rango cómo calificaría usted el dominio del contenido de los cursos que imparte

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

5. En el siguiente rango cómo calificaría usted su relación con sus compañeros de trabajo

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

6. ¿Se le dan lineamientos y procedimientos para el uso adecuado de los recursos que le brinda la Institución?

---

---

---

---

---

7. ¿Conoce usted los objetivos de Institución?

---

---

---

---

---