

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES
DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL
DE UNA UNIDAD DEL SECTOR PÚBLICO,
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

MELSSY ROXANA MORÁN MARROQUIN

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES
DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL
DE UNA UNIDAD DEL SECTOR PÚBLICO,
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MELSSY ROXANA MORÁN MARROQUIN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2017

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 I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Francisco Javier Castro Dubón
Área Administración-Finanzas	Licda. Elisa Rojas Barahona

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADORA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 29 de Marzo de 2016

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

En atención a la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **Melssy Roxana Morán Marroquin**, en la elaboración del trabajo de tesis **“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL DE UNA UNIDAD DEL SECTOR PÚBLICO, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención, para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas, en el grado de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Colegiado No. 14043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
VEINTIDÓS DE MAYO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2 del Acta 08-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de mayo de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 003-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de febrero de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL DE UNA UNIDAD DEL SECTOR PÚBLICO, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL ", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MELSSY ROXANA MORÁN MORROQUIN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



ACTO QUE DEDICO

A Dios

Mi Padre Celestial por su gran amor, bondad, misericordia, bendiciones y por permitirme cumplir una meta más en mi vida. ¡A él sea la gloria por siempre!

A mis padres

Benfelt Morán y Luci Marroquin por brindarme su apoyo incondicional en todo momento. Los amo con el alma.

A mis hermanos

Sindy, Emily y Benfelt Morán porque de alguna manera me han apoyado y son inspiración para mi vida.

A mi familia

Por sus consejos, cariño y apoyo. En especial a mi abuelita Etelvina Quintanilla que amo con todo mi corazón y mi tía Olga Morán, mujeres ejemplares y trabajadoras.

A mis catedráticos

Por sus enseñanzas y dedicación a su trabajo.

A mis amigos

Por los momentos que compartimos en el desarrollo de nuestra carrera y su amistad sincera. En especial a mis amigos Mario Turcios, Sharon del Cid y mayleen Pacay, agradezco su apoyo incondicional.

Agradecimiento a:

La Universidad de San Carlos de Guatemala
La Facultad de Ciencias Económica
Mi asesor de tesis Lic. Álavaro Reyes

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Entidad pública	1
1.2 Institución pública	1
1.3 Policía Nacional Civil	2
1.4 Administración	2
1.5 Proceso administrativo	3
1.5.1 Planeación	4
1.5.2 Organización	6
1.5.3 Integración	7
1.6 Proceso de la administración de recursos humanos	8
1.6.1 Procesos para desarrollar personas	9
1.7 Capacitación	10
1.8 Proceso de capacitación	12
1.8.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	13
1.8.2 Diseño de capacitación	16
1.8.3 Ejecución del proceso de capacitación	17
1.8.4 Evaluación de capacitación	17

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESOS DE CAPACITACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL DE UNA UNIDAD DEL SECTOR PÚBLICO

2.1 Metodología de la investigación	22
2.2 Técnicas de investigación	23
2.2.1 Investigación bibliográfica	23

Contenido	Página
2.2.2 Encuesta	23
2.2.3 Entrevista	23
2.3 Instrumentos	24
2.4 Antecedentes históricos	24
2.5 Filosofía organizacional	25
2.5.1 Misión	25
2.5.2 Visión	26
2.5.3 Valores policiales	26
2.5.4 Principios policiales	27
2.6 Estructura organizacional	27
2.6.1 Subdirección General de Personal	28
2.7 Proceso de capacitación actual	31
2.8 Análisis de resultados	48

CAPÍTULO III

PROCESOS DE CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL DE UNA ENTIDAD PÚBLICA

3.1 Justificación de la propuesta	50
3.2 Descripción de la propuesta	51
3.3 Objetivos de la propuesta	51
3.3.1 General	51
3.3.2 Específicos	51
3.4 Reglas generales	52
3.5 Pre-fase: sensibilización	52
3.5.1 Campaña de sensibilización para capacitarse	53
3.6 Proceso de capacitación	55
3.6.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación DNC	57
3.6.2 Diseño de capacitación	66
3.6.3 Ejecución del proceso de capacitación	72

Contenido	Página
3.6.4 Evaluación de la capacitación	73
3.7 Inversión	82
3.7.1 Cálculo de inversión para la capacitación	82
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Bibliografía	86
Anexos	88

ÍNDICE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Fases del proceso administrativo	4
2.	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	9
3.	Procesos de capacitación	13
4.	Elaboración de un mensaje efectivo	21
5.	Organigrama específico del Departamento de Asistencia al Personal	30
6.	Edad	31
7.	Antigüedad en la institución y en el puesto de trabajo	32
8.	Nivel académico	33
9.	Capacitación recibida en el puesto de trabajo	35
10.	Aporte de la capacitación recibida	36
11.	Necesidad de capacitación	37
12.	Circunstancias por las que el personal necesita capacitación	38
13.	Dificultades para realizar eficientemente el trabajo por falta de capacitación.	42
14.	Departamento a cargo de las capacitaciones	44
15.	Forma de solicitar capacitación	45
16.	Actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes	46

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Problemas comunes por falta de capacitación	41
2.	Inversión capacitación	83

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Guía para campaña de sensibilización para capacitación	54
2.	Ejemplo fondo de pantalla	55
3.	Encuesta para jefes inmediatos	58
4.	Ejemplo de encuesta para jefes inmediatos	60
5.	Encuesta para empleados	61
6.	Ejemplo de encuesta para empleados	63
7.	Detección de necesidades de capacitación	66
8.	Programación curricular	68
9.	Ejemplo de programación curricular	69
10.	Ejemplo de programa del evento de capacitación	70
11.	Ejemplo para seleccionar a capacitadores	71
12.	Ejemplo de lista de verificación	73
13.	Guía para evaluar la reacción	75
14.	Evaluación del evento de capacitación	76
15.	Guía para evaluación del aprendizaje	78
16.	Ejemplo tabulación de pruebas de aprendizaje	79
17.	Guía de evaluación de conducta	81
18.	Evaluación de conducta	81

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1. Boleta de encuesta		89
2. Guión de entrevista		93

INTRODUCCIÓN

Un proceso de capacitación de forma adecuada es de vital importancia en toda Organización, por ello se realizó un análisis de la situación actual en el Departamento de Asistencia al Personal de una unidad del sector público, utilizando fuentes primarias y secundarias para el desarrollo del trabajo de campo a través de varios instrumentos de investigación. Se determinó que no se ha generado una solución para que el personal trate con las diversas situaciones que acontecen dentro del departamento y el recurso humano no es altamente calificado, carece de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, viéndose afectado el logro de los objetivos institucionales y desaprovechando su mayor potencial.

La tesis contiene tres capítulos divididos de la siguiente manera: marco teórico, situación actual del Departamento de Asistencia al Personal y la propuesta de un proceso de capacitación. En el primer capítulo, se define el proceso administrativo y sus fases, el proceso de la gestión de talento humano donde se enfoca en el desarrollo de personas y se desarrolla el tema principal de investigación que es el proceso de capacitación en sus cuatro etapas: diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño, ejecución y evaluación de los resultados de la capacitación.

En el segundo capítulo se describe los antecedentes de la Institución, filosofía y estructura organizacional, metodología de la investigación y análisis realizado sobre la situación actual, esto mediante la investigación de campo donde se evaluaron variables como: características de personal, situación laboral y el proceso de capacitación.

En el tercer capítulo se describen la justificación y objetivos de la propuesta, una prefase, que consiste en una campaña de sensibilización al personal sobre la

capacitación y los lineamientos para realizar de forma adecuada las cuatro fases del proceso de capacitación.

Como parte final del informe se encuentran las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En la actualidad la capacitación es un factor importante en toda institución pública, como privada, ya que el talento humano es el capital más valioso que lo conforma. En el presente capítulo se presentan los conceptos básicos para desarrollar un proceso de capacitación para el personal de la unidad investigada.

1.1 Entidad pública

“Las entidades públicas constituyen conjuntos de organismos que desempeñan funciones de gobierno y se agrupan según la naturaleza de sus actividades económicas principales o funciones otorgadas por el Estado”. (8:22)

Están dotadas de personalidad jurídica, en ello se incluyen los poderes del Estado y todas aquellas organizaciones o empresas que ejerzan funciones administrativas del Estado; se agrupan según sus actividades económicas principales, por ejemplo las entidades descentralizadas y autónomas.

1.2 Institución pública

“Es un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que, por Orden Constitucional o Ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación. Para el caso del Clasificador Institucional del Sector Público Guatemalteco, son instituciones públicas cada una de las organizaciones que conforman el Gobierno General y las Empresas Públicas, excepto Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro y Servicios de la Deuda Pública, que son Entidades Públicas, ya que no constituyen unidades administrativas como tales y cuya existencia obedece a fines de control presupuestario y contable”. (8:22)

Las instituciones públicas tienen funciones precisas que les otorga la Constitución Política de la República y otras leyes guatemaltecas, tales instituciones son del organismo legislativo y judicial, la presidencia, ministerios de estado, secretarías y otras dependencias del organismo ejecutivo; entidades descentralizadas, autónomas no empresariales, de seguridad social y municipalidades, siendo estas productoras de bienes y servicios de la administración pública.

1.3 Policía Nacional Civil

Es una institución de carácter público, que jerárquicamente depende del Ministerio de Gobernación como una Dirección, su función principal es ofrecer seguridad a la población guatemalteca, prevenir, investigar y combatir el delito.

Está estructurada por una Dirección General, Dirección General Adjunta y ocho Subdirecciones Generales que se detallan a continuación:

- Subdirección General de Operaciones.
- Subdirección General de Investigación Criminal.
- Subdirección General de Personal.
- Subdirección General de Apoyo y Logística.
- Subdirección General de Análisis de Información Antinarcótica.
- Subdirección General de Estudios y Doctrina.
- Subdirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Subdirección General de Prevención del Delito.

1.4 Administración

“La administración es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (2:3).

La administración es aplicable en todos los ámbitos de la vida, desde administrar los recursos que tiene una familia, hasta las grandes organizaciones lucrativas o no; es indispensable que toda organización administre sus recursos para obtener resultados positivos y así cumplir con sus objetivos.

Toda institución aplica la administración para el manejo de su recurso humano, financiero y material, del uso adecuado de esta disciplina depende el éxito de una organización.

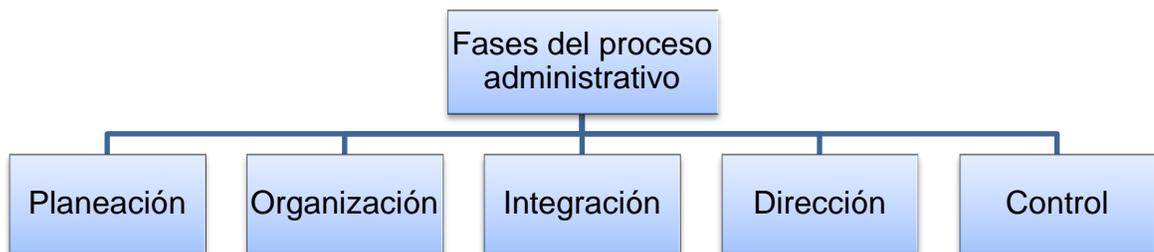
1.5 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (2:25)

El proceso administrativo permite movilizar con eficiencia los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos; es una forma sistemática de hacer las cosas y es un conjunto de fases que guardan relación entre sí para alcanzar los objetivos propuestos.

El proceso administrativo se compone de cinco fases, siendo las siguientes:

Gráfica 1
Fases del proceso administrativo



Fuente: elaboración propia. Año 2016

Para efectos del presente trabajo, se analizan las fases de planeación, organización e integración, debido a su aplicación en el mismo, las cuales se describen a continuación:

1.5.1 Planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo”. (2:38)

Es una función fundamental del proceso administrativo, ya que ésta indica dónde está la institución y a dónde quiere llegar, determina el camino a seguir para cumplir con los objetivos, prever situaciones futuras y acciones a realizar para cumplir con la misión de la entidad y visualizar el futuro. La planeación se realiza de forma cotidiana, no solo en lo laboral, sino también en lo personal, ya que permite decidir acciones que se realizarán en el futuro e implica establecer los objetivos que se desean alcanzar, determinando las estrategias y medios para lograrlos. La planeación contempla la misión, visión, valores, objetivos, y presupuestos a fin de alcanzar los resultados deseados.

a) Misión

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño, sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos” (2:76)

Es importante que toda organización defina la razón de su existencia en un ámbito o actividad específica y la misión define cómo, por qué y para qué existe una institución o empresa.

❖ Visión

“Es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la Organización”. (2:77)

La visión expresa el reto que se propone una organización para el futuro, a efecto de motivar e impulsar al personal para que se sienta identificado con la institución para el desarrollo efectivo y creativo en todas sus actividades.

❖ Valores

“Es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país”. (2:79)

Los valores son importantes para una organización, ya que, son impulsores de cómo hacer el trabajo, marcan patrones para la toma de decisiones, promueven un cambio de pensamiento y son rasgos implícitos del comportamiento que guían al colaborador dentro de la organización.

b) Objetivos

“Son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa”. (2:80)

Los objetivos tienen características de ser medibles, realizables y cuantificables para fijar un plazo y un curso de acción; son redactados de forma precisa y concreta. En ellos se define un fin a alcanzar, son claves para enfocar esfuerzos y lograr los resultados que se desean obtener.

c) Presupuesto

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización del trabajo o de horas-máquina esperado. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos de que refleje los planes”. (2:48)

Es indispensable para ver claramente el dinero que será invertido, cómo y en qué será utilizado. Los presupuestos se pueden clasificar en financieros y no financieros; los financieros determinan los ingresos, egresos, costos, gastos y utilidades monetarias y los no financieros cuantifican las horas-hombre, producción, entre otros.

1.5.2 Organización

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa, para usar en forma efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución”. (2:5)

La organización permite a las instituciones contar con estructuras definidas para

llevar a cabo las actividades de las mismas, se evita la duplicidad de funciones y mantiene una buena comunicación, lo que coadyuva al logro de los objetivos. En esta etapa del proceso se establece las actividades que desarrollan en una organización, la autoridad que se ejercerá y los recursos asignados; permite tener una estructura de las relaciones que deben darse entre funciones, jerarquías y puestos, que se reflejan en los organigramas generales y específicos de la organización.

1.5.3 Integración

“Para operar con eficacia, toda organización, sin importar su magnitud requiere recursos de carácter humano, material, financiero y técnico, los cuales deben obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta, de no ser así, pueden convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados”. (2:178)

Los recursos se integran entre sí y se complementan correctamente a fin de cumplir con la misión, objetivos y metas de la institución; es importante recordar un interés especial en el recurso humano, en virtud que es un factor primordial en las organizaciones.

a) Administración de recursos humanos -ARH-

“La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos”. (4:9)

Las organizaciones para su funcionamiento necesitan de recursos humanos, financieros y materiales; las personas constituyen el activo más importante de las organizaciones; en virtud que son talentos proveedores de competencias. El recurso humano es primordial en una institución, porque se encarga de la administración de los demás recursos, para que se utilicen de forma eficiente y

eficaz; es el responsable del éxito o fracaso de una empresa por las decisiones y funciones que realiza.

Una buena administración del recurso humano implica que el personal conozca y aplique la filosofía empresarial, sea capacitado de forma continua, exista satisfacción de las personas en el trabajo por medio de un ambiente agradable, remuneraciones justas, incentivos económicos y no económicos, desarrollo intelectual y motivación.

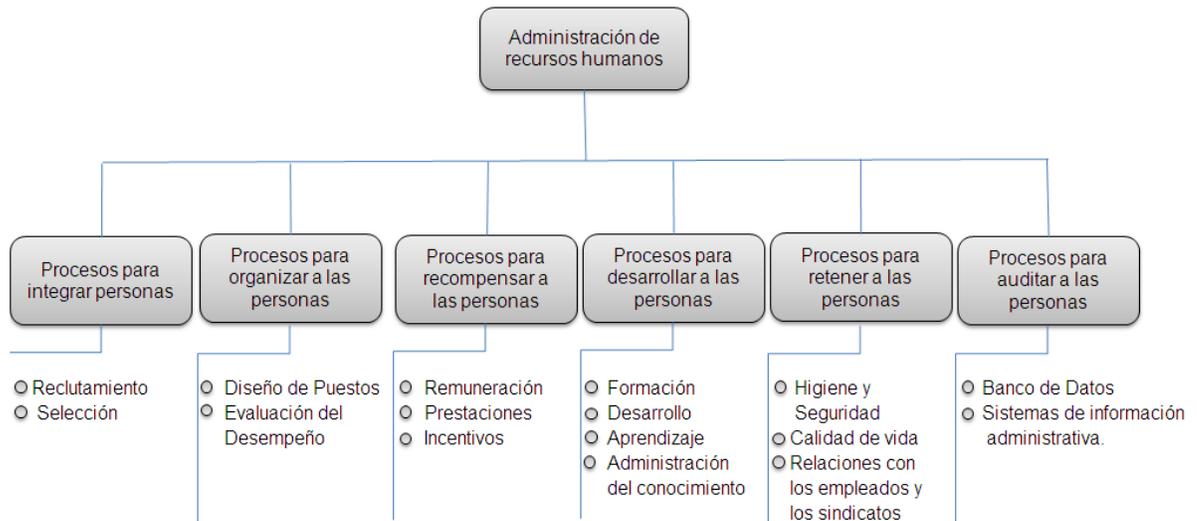
En la administración del recurso humano se lleva a cabo una buena gestión del talento, ya que las personas tienen una participación activa en la administración de los demás recursos, a fin de cumplir con los objetivos organizacionales, busca obtener la contribución del personal para coordinar esfuerzos, a través del aprovechamiento máximo de todos los recursos, para lo cual se reconoce que ellos son proveedores del conocimiento que permite la toma de decisiones. Por ello cuando la organización se interesa en la mejora continua del recurso humano y vela por los objetivos individuales, se genera la disposición en el personal para el logro de los objetivos institucionales, contribuyendo al éxito y no al fracaso.

1.6 Procesos de la administración de recursos humanos

Los procesos básicos de la administración de recursos humanos son seis y están estructurados en un orden lógico a nivel organizacional, como un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos.

Gráfica 2

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición México, Editorial McGraw Hill 2009. 586 páginas.

El proceso para la gestión del talento humano es amplio, sin embargo, para efectos del presente trabajo se describe el cuarto proceso que corresponde al desarrollo de personas.

1.6.1 Procesos para desarrollar personas

“El desarrollo de Recursos Humanos (DRH) es una función importante de la ARH que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo”. (15:5)

El desarrollo de personas es un procedimiento efectivo para enfrentar varios desafíos en las instituciones, como la obsolescencia de los conocimientos, cambios sociales, técnicos y tasa de rotación de los empleados. Cuando se presenta esta situación es porque la persona deja de poseer los conocimientos y habilidades indispensables, debido a la falta de adaptación a cambios rápidos y nuevas condiciones en ciertas disciplinas; este desafío suele suceder cuando el

colaborador tiene mucho tiempo de trabajar en una misma institución. El desarrollo se puede catalogar como un proceso para fomentar el perfeccionamiento profesional y personal, así como capacitar a los colaboradores.

1.7 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. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias”. (5:322)

Las personas son el principal recurso en toda organización, de ellas depende el éxito en el cumplimiento de los objetivos de una institución, para conseguirlo cuentan con los conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo a la función que realizan y la capacitación es indispensable para ello.

➤ Enfoque sistemático de la capacitación

“Es importante conocer los elementos que conforman una empresa, es decir, corresponde al responsable de la UDC (unidad de capacitación) conocer no sólo la misión, los objetivos y la normatividad de la organización, sino también los subsistemas que la constituyen para estar en posibilidad de ubicar y dirigir las acciones de capacitación”. (11:81)

Las instituciones consideran la capacitación como un proceso sencillo que se puede programar fácilmente y no requiere de mayor conocimiento; al realizar planificaciones empíricas de programas de capacitación, basándose únicamente en lo que los jefes creen que debe aprender el empleado, no se obtienen los resultados deseados. En las entidades públicas y privadas es parte del sistema

administrativo, dar énfasis en el marco filosófico, objetivos, políticas y estrategias de la institución; en virtud que es necesario elaborar un proceso de capacitación bajo un enfoque sistemático para su integridad y se coordinen los diversos elementos, para la solución de problemas en lo que respecta al aprendizaje

Un proceso de sistemas tiene por lo menos tres elementos, que se clasifican de la siguiente manera:

- **Insumos**

“Se introducen por determinadas vías que llamaremos entradas. Estas se procesan de acuerdo con ciertas funciones para obtener los resultados, las reacciones o respuestas esperadas”. (11:82)

Los insumos pueden ser materias primas, equipo o materiales. La capacitación requiere de una serie de insumos como métodos de detección de necesidades de capacitación (DNC), indicadores, apoyo gerencial, descripción de puestos, información general, recursos materiales, participantes, procedimientos y herramientas.

- **Procesos**

“Todo proceso de transformación debe entenderse como un cambio. Para que tenga éxito el cambio debe contar con dos características en primer lugar, ha de ser una solución de calidad para el problema del sistema en términos de validez técnica y lógica y en segundo lugar, debe ser aceptable por los miembros del sistema que tienen el problema”. (11:82).

En este elemento está implicada la planeación de la capacitación, la aplicación de los programas y la evolución de indicadores; en virtud que ya se tiene la detección de necesidades a efecto de aplicar la solución al problema detectado.

▪ **Resultados**

“La relación insumo-proceso-producto, es un trinomio que dirige toda la acción capacitadora. Es frecuente encontrar que los productos son los insumos de otro tipo de proceso en una cadena cliente-proveedor. Bajo este enfoque, un esquema inicial de trabajo del capacitador debe estar integrado por estos cuatro pasos, que son al mismo tiempo insumos y productos de sistemas integrados: diagnóstico de la organización, análisis de posibilidades y limitaciones del sistema, elaboración de un plan de acción, evaluación continua y replanificación.” (11:82)

En este punto del proceso, se ha realizado el diagnóstico de necesidades, diseño del plan y ejecución del mismo; por lo que se obtienen los resultados, para pasar a la evaluación, se obtiene el producto que son los conocimientos, habilidades y actitudes.

▪ **Evaluación**

“Es la etapa que proporciona información, permite el continuo desarrollo del sistema y, además, establece las áreas de oportunidad y el nivel de alcance de los objetivos”. (11:84)

La evaluación de los resultados es primordial al culminar el proceso de capacitación, ya que es necesaria la retroalimentación de forma constante y continua.

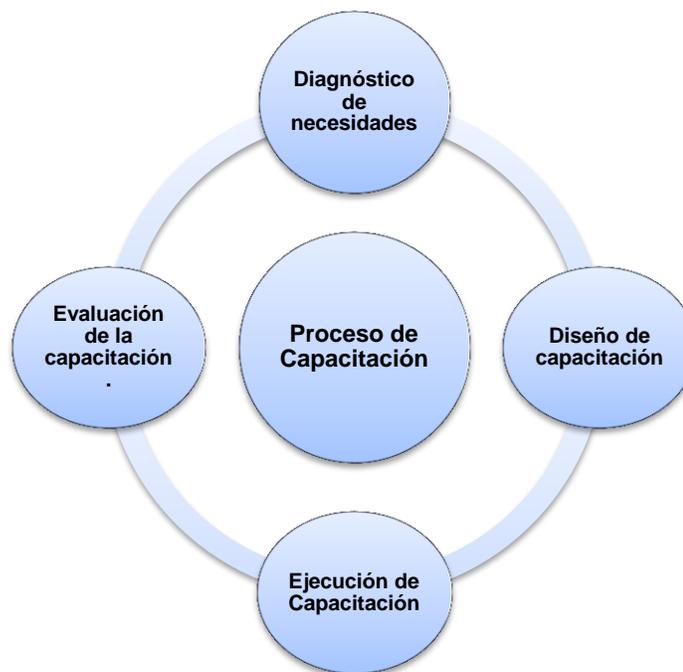
1.8 Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo, el cual consta de cuatro fases:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).
- Diseño del proceso de capacitación.
- Ejecución del proceso de capacitación.

- Evaluación del proceso de capacitación.

Gráfica 3
Proceso de capacitación



Fuente: elaboración propia, con información de I. Chiavenato. Gestión del Talento Humano. 3ra. edición. Página 376.

A continuación se describe cada una de las fases del proceso de capacitación.

1.8.1 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

“Identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia”. (6:295)

Para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), se analizan datos de la organización objeto de investigación como: políticas, objetivos,

normas y descripciones de puestos; también indagar por medio de diferentes técnicas para la recolección de datos es parte del DNC, esta información será analizada para conocer las áreas con problemas de desempeño y oportunidades para la capacitación.

Para el diagnóstico de las necesidades de capacitación se pueden utilizar los siguientes enfoques:

- ✚ DNC con base en puesto persona
- ✚ DNC con base a problemas
- ✚ DNC con base en el desempeño
- ✚ DNC con base en multi-habilidades

Para efectos del presente documento se desarrollará un DNC con base a problemas.

✚ **DNC con base en problemas**

Es cuando se analizan problemas dentro de la organización, que aún no han sido resueltos. Los problemas pueden ser quejas, rechazos, multas, errores, retrasos, gastos innecesarios, entre otros. Las ventajas de utilizar este método de detección de necesidades de capacitación, son las siguientes:

- a) “Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- b) Sirve para restablecer la confianza en la unidad de capacitación -UDC- cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles del entrenamiento.
- c) Incorpora a personal de diferentes áreas, para cubrir y asegurar la solución de los problemas.
- d) Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que detectó.
- e) Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.

- f) Se va integrando un expediente que muestra las acciones tomadas, como referencia para otros casos.
- g) Distingue las causas del problema, que se origina en las personas, métodos, equipos, insumos y normas de trabajo.” (11:137)

En este enfoque se definen los problemas generales y específicos que enfrenta la organización; estableciendo las dificultades existentes, se procede a analizar las causas y efectos para determinar si existe solución por medio de la capacitación. La recopilación de dicha información normalmente se realiza por medio de entrevistas o encuestas, donde se involucra a varias personas de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

Los problemas son frecuentes en las organizaciones y en ocasiones aprenden a vivir con ellos, convirtiéndose en hábitos; el objetivo de este enfoque es que los problemas que surge por la falta de capacitación sean detectados fácilmente y solucionarlos.

Técnicas para determinar necesidades de capacitación

La finalidad de las técnicas es recabar información, en este caso para determinar las necesidades de capacitación en el Departamento de Asistencia al Personal. Entre las técnicas que se utilizan están:

a) Entrevista

“Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con uno o varios temas o aspectos específicos”. (9:90)

Los tipos de entrevista son: dirigida, semidirigida y abierta. En la primera el entrevistador plantea una serie de preguntas previamente elaboradas, en la segunda son preguntas amplias con las que se espera obtener mayor

participación del entrevistado y en la última se plantean cuestionamientos para que el entrevistado amplíe la información.

b) Encuesta

“Técnica que tiene la finalidad de brindar información sobre hechos concretos u opiniones del personal. Esta información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo documento”. (11:178)

La encuesta es una serie de preguntas con el fin de recopilar información o detectar la opinión de las personas sobre una determinada situación; los datos se obtienen realizando las preguntas por medio de un cuestionario a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística.

1.8.2 Diseño de capacitación

En este punto se toman decisiones a fin de elaborar un plan; se establecen los temas a capacitar, cómo, dónde y cuándo se llevará a cabo. Constituye la solución de la “detección de las necesidades de capacitación, por lo que el investigador debe planear adecuadamente el programa”. (5:330)

Para llevar a cabo el diseño se clasifican las necesidades detectadas según los niveles organizacionales (directivos, mandos medios, técnicos y operativos), si son necesidades técnicas, humanas, administrativas y si se cumplen las metas a corto, mediano o largo plazo. También se presentan alternativas de solución, como la metodología, sistema de trabajo, recursos humanos, materiales y financieros requeridos para llevar a cabo la capacitación.

El diseño de capacitación establece las acciones que se llevarán a cabo para resolver las necesidades detectadas y actividades a realizar. Se definen los objetivos, así como las políticas para su desarrollo, que son líneas generales de

conducta y permiten a los responsables de su ejecución tomar decisiones ante determinadas circunstancias; también instituir los planes de acción y el costo de ejecución.

1.8.3 Ejecución del proceso de capacitación

“La conducción, implantación, y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación”. (4:381)

Consiste en ejecutar la capacitación según lo establecido en el plan, verificando el cumplimiento de los objetivos establecidos, lo cual representará la solución o disminución de la problemática diagnosticada. Es importante organizar los contenidos, sesiones y materiales que se utilizarán y vigilar el desarrollo del plan, en el cual se establecen las actividades y tareas a seguir; se puede realizar por medio de diferentes técnicas como la lectura, instrucción programada, capacitación en clase, CD's estructurados de acuerdo al nivel educacional, internet, entre otros.

En esta fase es fundamental el compromiso y cooperación de los altos mandos de la organización, ya que el éxito de las actividades es afectado por la interacción entre la institución, capacitador y participantes.

1.8.4 Evaluación de capacitación

Luego de llevar a cabo la capacitación es indispensable evaluar el aprendizaje de los participantes y así determinar si se cumplieron los objetivos del programa. La evaluación considera aspectos cuantitativos y cualitativos, como determinar hasta qué punto el proceso de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas y demostrar si los resultados presentan relación con las metas de la institución.

✚ Criterio para la evaluación de la capacitación

Existen cuatro criterios para evaluar la capacitación, los cuales son:

Nivel I. Reacción

“La evaluación en este nivel mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa”. (7:43)

Es el grado que los participantes disfrutan el programa de capacitación, en este punto se evalúan los sentimientos de la persona; es importante evaluar la reacción porque se conocen las sugerencias y comentarios de los colaboradores.

La evaluación se puede realizar mediante diversas técnicas como: cuestionarios, entrevistas, discusiones, entre otros.

Nivel II. Aprendizaje

“El aprendizaje se puede definir como la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa”. (7:44)

Consiste en determinar si los colaboradores aprendieron las habilidades y conocimientos que fueron impartidos en el programa de capacitación, en esta fase se miden cuantitativamente los resultados, realizando una evaluación antes y después de la capacitación; se realiza a través de cuestionarios, entrevistas, intervenciones en cursos, mesas redondas, entre otros.

La evaluación del aprendizaje es importante porque mide la efectividad del plan de capacitación y del facilitador para aumentar los conocimientos y cambiar las actitudes de los participantes, se verifica si se han producido buenos resultados en cuanto al aprendizaje.

Nivel III. Conducta

“Medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa”. (7:45)

“Para conseguir que el cambio ocurra, son necesarias cuatro condiciones:

1. La persona debe tener el deseo de cambiar
2. La persona debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo
3. La persona debe trabajar en el clima adecuado
4. La persona debe ser recompensada por el cambio”. (7:45)

En este nivel se verifica si los colaboradores llevan a la práctica los nuevos conocimientos, modifican su conducta y actitudes ante determinadas situaciones en el lugar de trabajo, es decir, se mide la aplicación de lo aprendido.

Evaluar la conducta al aplicar lo aprendido es importante, porque el colaborador puede decidir que los resultados obtenidos fueron favorables o desfavorables y si continuará con la conducta anterior o una nueva conducta; así también, si existen limitaciones del jefe inmediato para aplicar la nueva conducta aunque los resultados de la capacitación hayan sido favorables.

Nivel IV. Resultados

“Los resultados finales que ocurren debido a que los participantes han asistido a un curso de formación. Los resultados finales pueden consistir en: un aumento de la producción, mejora de la calidad, menores costes, reducción de la frecuencia y/o de la gravedad de los accidentes, incremento de las ventas, reducción de la rotación de la plantilla y mayores beneficios”. (7:48)

Determinar si los resultados finales están de acuerdo a los objetivos que se establecieron, mide el impacto que la capacitación tuvo en los resultados y objetivos organizacionales. Las técnicas que se utilizan en este caso, tanto

antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, evidencias, entre otros. Esta evaluación permite conocer en qué medida han disminuido los problemas detectados, después de haber asistido a actividades de capacitación, por lo tanto, cuando se observa una reducción en la problemática se ha generado un resultado positivo.

Campaña de Sensibilización

“Se utilizará para las actividades de información o sensibilización del público y se vinculará al campo temático de que se trate o al nombre de la institución si la campaña se refiere a la imagen de ésta ante la opinión pública”. (17:s.p)

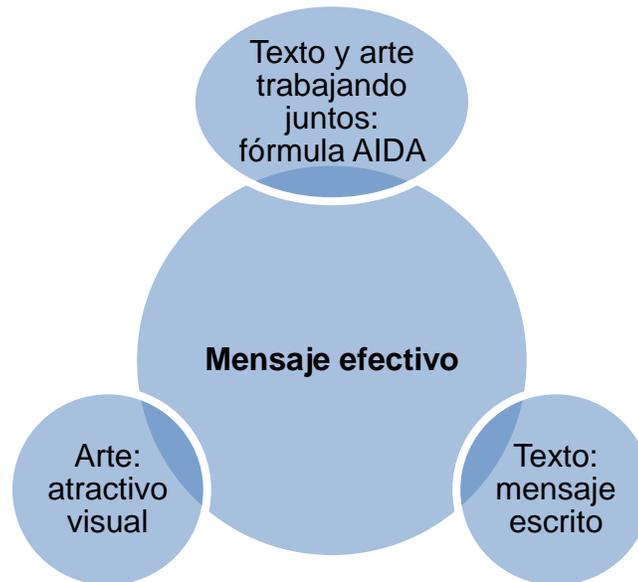
Para la efectividad de los mensajes en una campaña de sensibilización, se toman en cuenta las siguientes características:

- Que sea simple y sencillo.
- Vender la idea del mensaje.
- Explorar el potencial del color.
- Utilizar elementos creativos.
- Evitar la ambigüedad.

En el siguiente esquema se describen los factores a considerar para la elaboración de un mensaje efectivo:

Gráfica 4

Elaboración de un mensaje efectivo



Fuente: elaboración propia, año 2016

- A = Atención: captar la atención
- I = Interés: despertar el interés
- D = Deseo: despertar el deseo
- A = Acción: reaccionar al mensaje.

El texto es un mensaje escrito donde el propósito es decir la importancia y los beneficios de capacitarse, mientras el arte es el atractivo visual para que el individuo capte el mensaje que se le está enviando. Para la efectividad del mensaje se recomienda utilizar la fórmula AIDA, donde el propósito es como primer punto captar la atención de los colaboradores, para luego despertar el interés y deseo de capacitarse para llegar a una reacción positiva ante los eventos de capacitación.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL DE UNA UNIDAD DEL SECTOR PÚBLICO

En el presente capítulo, se incluyen aspectos básicos considerados para la elaboración del diagnóstico, que hacen mención sobre las generalidades y antecedentes de la unidad objeto de estudio, como la metodología utilizada para el análisis, así también los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, sobre la situación actual del proceso de capacitación del personal.

2.1 Metodología de la investigación

El objetivo principal de la investigación es obtener información documental y de campo que permita comprobar las hipótesis planteadas y proponer un proceso de capacitación que desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el rendimiento efectivo del personal del Departamento de Asistencia al Personal, basado en las necesidades existentes. Por lo cual se utiliza el método científico en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva.

Se utiliza información proveniente de fuentes secundarias como libros y fuentes primarias a través de proceso de recolección de información, como entrevistas y encuestas al personal que labora en el Departamento de Asistencia al Personal. Las variables se demuestran mediante la investigación de campo, confrontándolas con la realidad, a través del análisis, abstracción y comparación de los elementos teóricos con los empíricos y en la fase expositiva se presenta de forma ordenada los temas del problema planteado y las posibles soluciones, utilizando los procesos de conceptualización y generalización expuestos en el presente informe.

2.2 Técnicas de investigación

Para la obtención de información se utilizaron varias técnicas, las cuales se describen a continuación:

2.2.1 Investigación bibliográfica

Se revisaron y estudiaron varios documentos, siendo los siguientes los más relevantes:

- a) Acuerdo Gubernativo número 172-2014, Reglamento sobre la Organización de la Policía Nacional Civil.
- b) Orden General número 40-2014, “Organización y Designación de funciones del Departamento de Asistencia al Personal del Policía Nacional Civil”.
- c) Doctrina Institucional de la Policía Nacional Civil.

En dichos documentos se encontró información acerca de la historia, misión, visión, valores y principios policiales, la estructura orgánica, aspectos administrativos y funcionalidad del Departamento de Asistencia al Personal.

2.2.2 Encuesta

La encuesta fue dirigida al personal que labora en el Departamento de Asistencia al Personal que dispone de 28 puestos y 71 colaboradores entre jefes, encargados y subalternos. Para efectos de la investigación se previó consultar al 100% del personal, por lo que se realizó un censo; sin embargo, debido a diferentes situaciones (suspensiones, vacaciones, traslados, entre otros), sólo fue posible encuestar a 55 personas.

2.2.3 Entrevista

Para determinar la situación actual en relación a la capacitación en el Departamento de Asistencia al Personal, se efectuó una entrevista al jefe y

encargados de las secciones, lo cual permitió conocer la problemática real existente.

2.3 Instrumentos

Para la recopilación de datos se utilizó una boleta de encuesta que se distribuyó de forma presencial a los encuestados en un documento impreso, fue estructurado con preguntas de opción múltiple de acuerdo a la información que se pretendía obtener, sobre la existencia de un proceso adecuado de capacitación.

Así también, se elaboró un guión para la entrevista dirigida a jefes y encargados del Departamento de Asistencia al Personal, con el fin de recopilar información respecto la importancia que se brinda al proceso de capacitación.

2.4 Antecedentes históricos

“Se creó la Policía de Seguridad, Salubridad y Ornato, el 12 de septiembre de 1881. La utilidad de la Policía de Guatemala se reveló tan importante para el país que, a partir de 1899, fue ampliando sus servicios. Quetzaltenango, Escuintla, Cobán y Amatitlán fueron los receptores de los nuevos cuerpos policiales. La emisión, en 1925, del Decreto Gubernativo 901, Ordenanza de la Policía Nacional, en la que se plasmaron los valores policiales. Durante los gobiernos de Arévalo y Arbenz, la Policía Nacional de Guatemala fue sustituida por una Guardia Civil con funciones similares. El 28 de junio de 1955 se emitió el Decreto Presidencial 332, mediante el cual se reinstala a la Policía de Guatemala en su papel primordial de velar por la integridad física y el libre ejercicio de los derechos de los guatemaltecos, así surgió la Ley Orgánica de la Policía Nacional.

La profesionalización policial, fundamento del buen desempeño institucional, se fortaleció en esa época con cuatro acciones:

- a) Creación de la Escuela de la Policía Nacional, en 1970.
- b) Creación de la carrera de Perito en Técnicas Policiales, para Oficiales III.
- c) Curso Superior para Oficiales de la Policía Nacional, en 1977.
- d) Emisión del Acuerdo Gubernativo número 6-77, que recoge el Reglamento de Ingresos, Bajas, Reingresos y Ascensos de la Policía Nacional.

Estas acciones le dieron un gran prestigio internacional a la policía de Guatemala. Incluso, como consecuencia de estas medidas, comenzaron a llegar al país agentes centroamericanos, con el objeto de profesionalizarse. Este sistema le dio certidumbre a la carrera policial y brindó iguales oportunidades de ascenso a todos los policías.

El año 1996 fue uno de los más importantes en la historia policial de Guatemala. En septiembre de ese año se firmó el Acuerdo para el Fortalecimiento del Poder Civil y el Papel del Ejército en una Sociedad Democrática, como parte de los Acuerdos de Paz entre el Gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca –URNG-. En el mismo se plasmaron las ideas que fundamentarían la renovación de la Policía Nacional de Guatemala y de la Guardia de Hacienda, para transformarlas en la Policía Nacional Civil, mediante el Decreto 11-97, Ley de la Policía Nacional Civil”. (12:23)

2.5 Filosofía organizacional

A continuación se describe la filosofía organizacional de la unidad de análisis:

2.5.1 Misión

“Proteger la vida, la integridad física, la seguridad de las personas y sus bienes, el libre ejercicio de los derechos y libertades, así como prevenir, investigar y combatir el delito preservando el orden y la seguridad pública”. (12: 34)

2.5.2 Visión

“Ser una institución profesional, honesta, moderna y respetuosa al servicio de todos”. (12:34)

2.5.3 Valores policiales

- a) **“Disciplina:** Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas de la institución, y de las órdenes emitidas por las legítimas autoridades.
- b) **Responsabilidad:** Compromiso de asumir las consecuencias de sus actos en el servicio a la ciudadanía y ordenar su carrera policial de acuerdo con los deberes y prerrogativas inherentes a su cargo.
- c) **Espíritu de servicio:** Disposición personal y profesional para servir con una actitud pronta, generosa y desinteresada.
- d) **Lealtad:** Compromiso de servir a la institución, a sus miembros y a la ciudadanía en general, sin traicionar los principios propios de la Policía Nacional Civil.
- e) **Profesionalismo:** Adquisición y asimilación de los conocimientos técnicos y científicos policiales, y utilización inteligente de los mismos.
- f) **Respeto:** Reconocimiento de que todo ciudadano, todo compañero y todo miembro de la autoridad son personas –no cosas u objetos– y actuar en consecuencia.
- g) **Honestidad:** Actuar con base en la verdad y la justicia, tanto en la relación con los compañeros como en el ejercicio de las funciones policiales.
- h) **Integridad:** Congruencia entre las intenciones y el comportamiento, en armonía siempre con los principios y valores, y en disposición de defender siempre lo correcto.
- i) **Honor:** Enaltecimiento de la dignidad del policía, en el cumplimiento esmerado de sus servicios, de tal manera que reciba la consideración y el respeto que merece.

j) Honradez: Respeto y protección a los bienes y derechos ajenos”. (12:71)

2.5.4 Principios policiales

- a) “Creencia en un Ser Supremo
- b) Respeto por los símbolos patrios
- c) Deferencia y consideración al máximo representante de la República, a las autoridades y a los funcionarios de la Nación.
- d) Protección y fortalecimientos de la imagen institucional
- e) Respeto hacia los superiores y compañeros
- f) Atención, auxilio y buen servicio al ciudadano
- g) Pulcritud
- h) Sencillez
- i) Profesionalismo”. (13:65)

2.6 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Policía Nacional Civil está regida en el Reglamento sobre la Organización de la Policía Nacional Civil, según Acuerdo Gubernativo número 97-2009, publicado en el diario oficial el 02 de abril del año 2009; tomando en cuenta las reformas al mismo en el Acuerdo Gubernativo número 172-2014; quedando de la siguiente manera:

1. Dirección General de la Policía Nacional Civil
2. Dirección General Adjunta de la Policía Nacional Civil
3. Subdirección General de Operaciones de la Policía Nacional Civil
4. Subdirección General de Investigación Criminal de la Policía Nacional Civil
5. Subdirección General de Personal de la Policía Nacional Civil
6. Subdirección General de Apoyo y Logística de la Policía Nacional Civil
7. Subdirección General de Análisis de Información Antinarcótica de la Policía Nacional Civil
8. Subdirección General de Estudios y Doctrina de la Policía Nacional Civil

- 9. Subdirección General de Prevención del Delito de la Policía Nacional Civil
- 10. Subdirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación
- 11. Subdirección General de Salud Policial

Para efectos de la presente investigación la unidad de análisis es el Departamento de Asistencia al Personal que jerárquicamente depende de la Subdirección General de Personal; por lo que a continuación se describen los mismos.

2.6.1 Subdirección General de Personal

En el artículo número 34 del reglamento sobre la organización de la Policía Nacional Civil, instituye que las funciones de la Subdirección General de Personal son las siguientes:

- a) “Elaborar y proponer los planes de desarrollo, educación y bienestar del personal policial, conforme a las políticas y estrategias emanadas por la Dirección General;
- b) Coordinar y administrar el sistema de promoción y desarrollo de personal, a través de los sistemas de carreras establecidos;
- c) Formular los respectivos planes anuales en los ámbitos de su competencia y verificar su absoluta coherencia con los planes estratégicos institucionales;
- d) Registrar, monitorear, controlar y supervisar los asuntos administrativos relacionados con permisos, traslados, suspensiones, vacaciones, destinos y otros del personal;
- e) Promover el sistema de compensaciones, incentivos y remuneraciones, al personal que labora para la Policía Nacional Civil, de conformidad con la ley;
- f) Coordinar y desarrollar de conformidad con las políticas institucionales, la estructura organizacional académica y el marco doctrinario de la educación policial y sistema integral de enseñanza de la Policía Nacional Civil;

- g) Coordinar y supervisar el funcionamiento eficiente del sistema educativo de la Policía Nacional Civil;
- h) Coordinar y materializar las estrategias de cooperación, tanto nacional como internacional, en materia de educación y enseñanza policial, de conformidad con las políticas institucionales; e
- i) Otras que por su competencia le sean asignadas por el Director General de la Policía Nacional Civil de conformidad con la ley”. (13:34)

a) Departamento de Asistencia al Personal

Está ubicado en la 10 calle 13-92 de la zona 1, Ciudad Capital de Guatemala y tiene como función principal proponer, desarrollar, coordinar y ejecutar, programas y proyectos en beneficio de la calidad de vida, desarrollo y dignificación del personal que trabaja en la institución y sus familias; actualmente cuenta con 28 puestos correspondientes a 71 colaboradores contratados bajo el renglón presupuestario 011 (Personal Permanente). Está integrado por la jefatura, las secciones de Secretaría, Régimen de Previsión Social Complementario, Bienestar Policial, Planificación, Escuela de Preprimaria y Primaria y Jardín Infantil. La sección del Régimen de Previsión Social se encarga de los trámites de auxilio póstumo, ayuda por jubilación, beneficio por invalidez, asesoramiento a familiares de personal fallecido en los trámites para recibir beneficios externos e internos; la sección de bienestar policial analiza y lleva casos para reubicaciones laborales, recreación, entre otros y el Jardín Infantil y Escuela de Preprimaria y primaria se encargan del cuidado y educación de los hijos del personal que labora en la institución.

El departamento de Asistencia al Personal hace énfasis en la dignificación del recurso humano de la institución, en virtud que es el responsable de implementar proyectos para el bienestar de los empleados y lleva a cabo los procedimientos en cuanto a los beneficios que el personal obtiene en diferentes circunstancias; por lo que es indispensable una buena administración del recurso humano. La

organización del mismo está regulada en la Orden General número 40-2014, “Organización y Designación de funciones del Departamento de Asistencia al Personal del Policía Nacional Civil”; el cual tiene como objetivo general proporcionar un mejor servicio al personal de la Policía Nacional Civil en materia de asistencia integral, orientándolo para la realización de las actividades en beneficio de los miembros de la Institución y lleva a cabo las siguientes funciones:

- a) “Proponer, desarrollar, coordinar, y ejecutar, programas y proyectos en beneficio de la calidad de vida del personal que trabaja en la Policía Nacional Civil, de acuerdo los lineamientos institucionales;
- b) Coordinar con las diferentes unidades que integran la Institución, lo relacionado al desarrollo social y dignificación del personal y sus familias;
- c) Fomentar los valores en el personal de la Institución, con la finalidad de brindar un mejor servicio a la población; y
- d) Otras que le sean asignadas por el Director General de la Policía Nacional Civil de conformidad con la Ley”. (10:5)

A continuación, se presenta el organigrama de la unidad de análisis:

Gráfica 5

Organigrama específico del Departamento de Asistencia al Personal



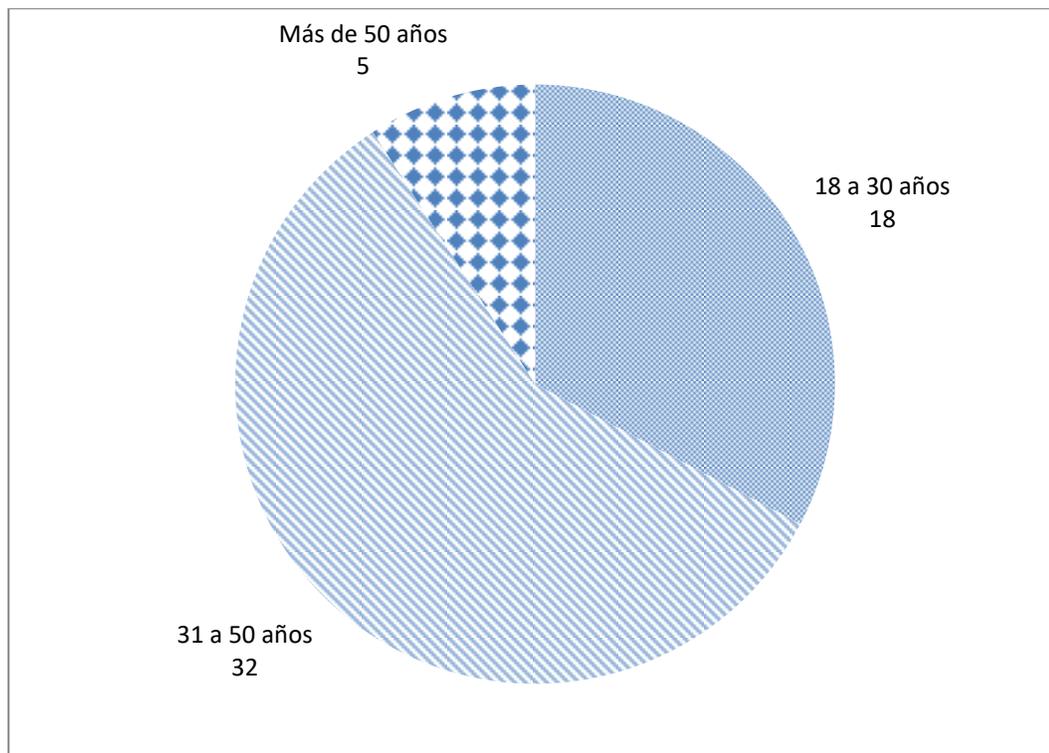
Fuente: elaboración propia. Año 2016

2.7 Proceso de capacitación actual

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo del Departamento de Asistencia al Personal.

Entre las variables analizadas están las características del personal, situación laboral y proceso de capacitación; esta última como parte medular de la investigación. De los datos obtenidos, se presentan los más relevantes:

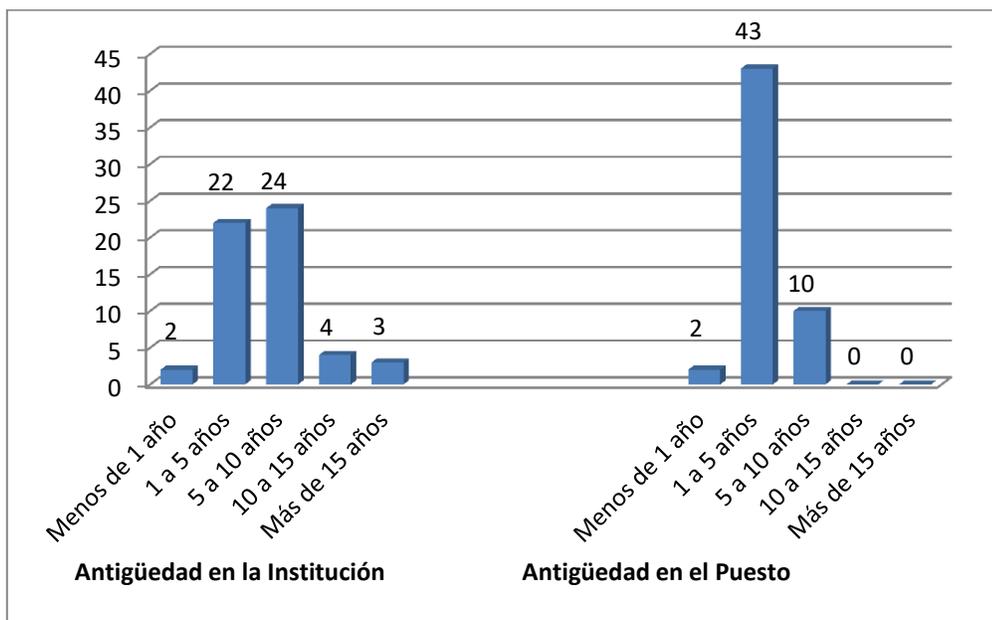
Gráfica 6
Edad
Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Según los resultados en la gráfica anterior se puede observar que la fuerza de trabajo es joven, ya que en su mayoría están entre las edades de 31 a 50 años. En este contexto los colaboradores están en el ciclo de su vida, para ampliar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y cambiar sus actitudes de una forma más fácil y práctica. Así mismo de las 55 personas encuestadas, 46 son de sexo femenino, lo cual es una tendencia común en Instituciones que prestan un servicio y en este caso el Departamento de Asistencia al Personal ofrece servicios a los mismos miembros de la Institución y sus familias por medio de los beneficios del Régimen de Previsión Social Complementario, Bienestar Policial, Jardín Infantil y Escuela de Preprimaria y Primaria para sus hijos.

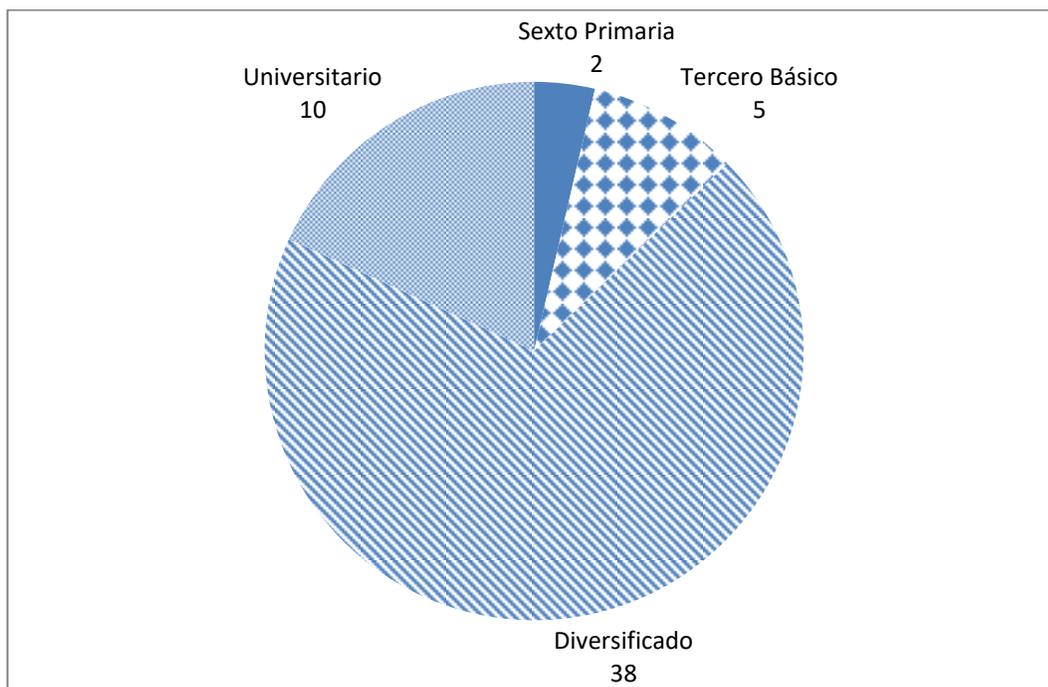
Gráfica 7
Antigüedad en la institución y en el puesto de trabajo
Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016

En su mayoría, el personal del Departamento de Asistencia al Personal tiene de 1 a 10 años de laborar en la Institución, sin embargo en el puesto de trabajo actual 43 personas tienen entre 1 a 5 años. La antigüedad en un puesto de trabajo tiene ventajas, como la experiencia; sin embargo también puede ser perjudicial para la Institución si el personal no ha recibido una inducción y capacitación adecuada durante su carrera laboral, a fin de actualizar sus conocimientos para ofrecer un mejor servicio y evitar la obsolescencia de los conocimientos, situación que suele suceder en personas que tienen mucho tiempo de trabajar en el mismo puesto de trabajo, a fin se adapten a los cambios en todo ámbito laboral a través del tiempo.

Gráfica 8
Nivel Académico
Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016

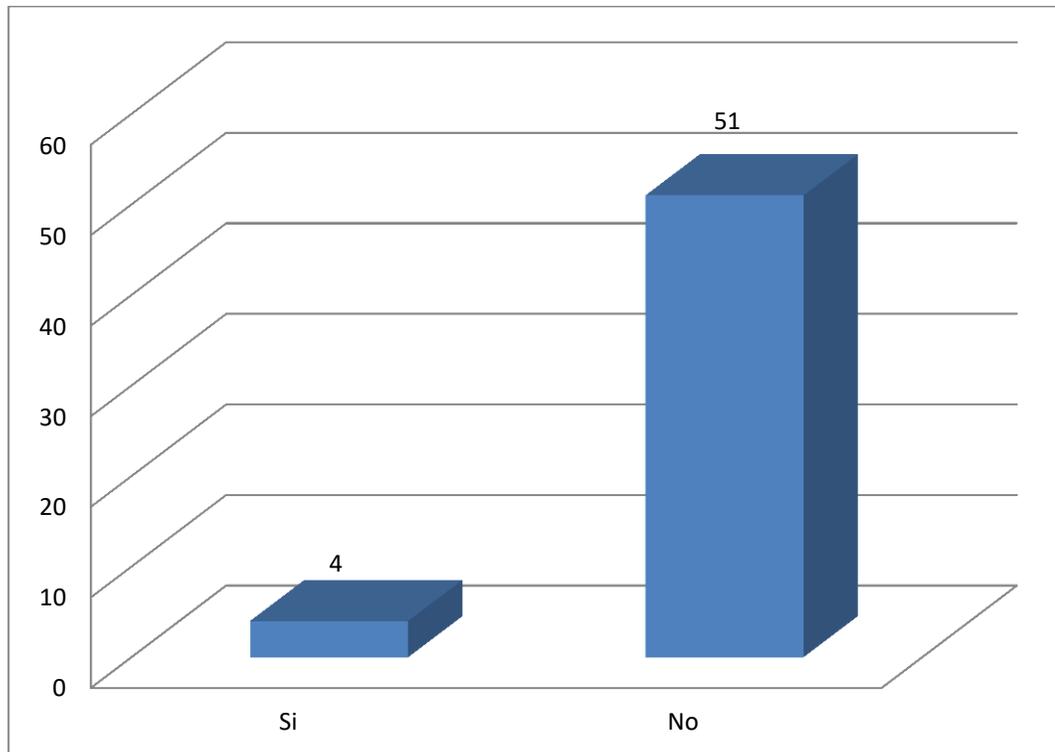


Fuente: elaboración propia. Año 2016

En su mayoría, el recurso humano objeto de investigación tiene un nivel académico de diversificado, entre las profesiones que poseen están: secretarías comerciales, peritos contadores, bachilleres en computación y en ciencias y letras, maestras de preprimaria y primaria. El personal que tiene un nivel académico más bajo que diversificado tiene puestos como pilotos, cocineras, niñeras, conserjes; así también existe personal que obtuvo su título de nivel medio por madurez en la Institución, en virtud que como beneficio para los colaboradores se posee un instituto para culminar estudios de secundaria y diversificado por madurez. Por lo tanto, es indispensable ampliar los conocimientos adquiridos, desarrollar las habilidades y actitudes para un mayor desempeño.

Es necesario mencionar que la mayoría del personal no siguió profesionalizándose, lo que es una desventaja para la Institución, ya que los años que han pasado luego de obtener un título de nivel medio y no ha existido una retroalimentación, actualización y adquisición de nuevos conocimientos; por lo que es indispensable un proceso de capacitación bien estructurado.

Gráfica 9
Capacitación recibida en el puesto de trabajo
Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016



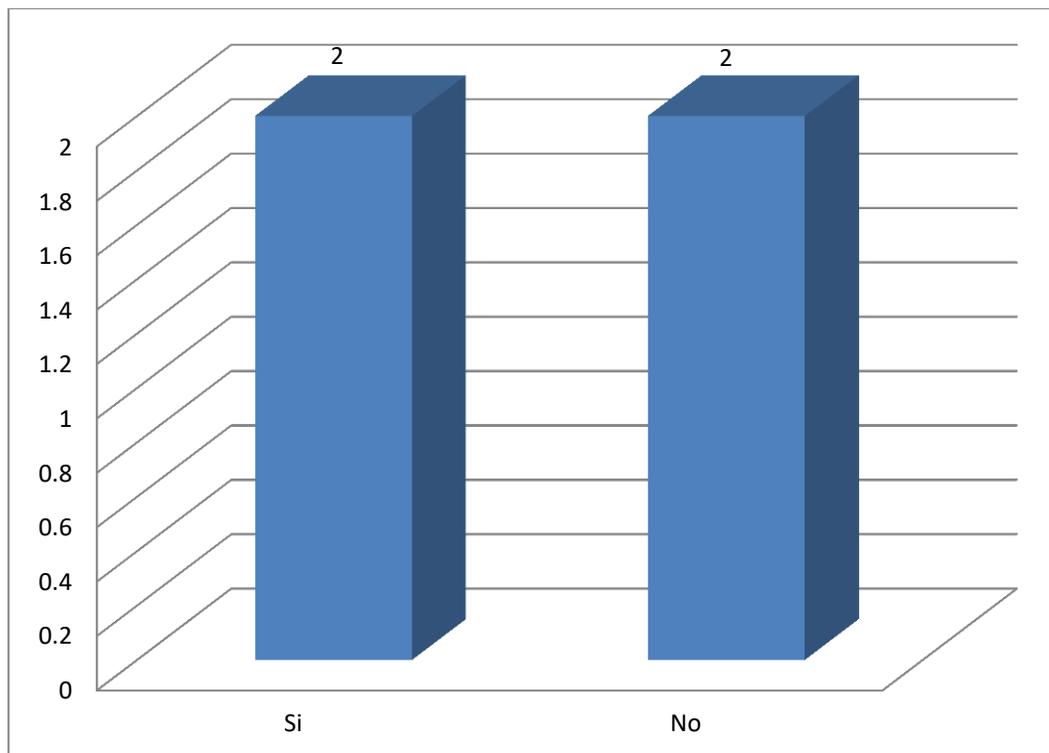
Fuente: elaboración propia. Año 2016

En la gráfica se puede observar la ausencia de nuevos conocimientos y habilidades que repercute en actitudes negativas en la prestación de servicios, provoca desconocimiento y tardanza en los procesos, generando insatisfacción en los usuarios del servicio e incluso conflictos laborales.

Derivado de lo anterior, a las cuatro personas que dieron una respuesta positiva se les consulta con qué frecuencia reciben capacitación, cómo la califican y en qué aspectos les ayuda a mejorar su desempeño laboral. De ello se establece que son capacitados una o dos veces al año porque son invitados por otros

departamentos o unidades para asistir a una capacitación que sea del interés de ellos, lo que demuestra un proceso inadecuado de capacitación, porque no se tiene la certeza que esos nuevos conocimientos vayan a aportar al puesto de trabajo que la persona está desempeñando. Así también de las cuatro personas una califica la capacitación como buena y el resto regular, evidenciando la necesidad de estructurar un proceso adecuado para que el personal adquiera nuevos conocimientos, desarrolle sus habilidades y cambie actitudes.

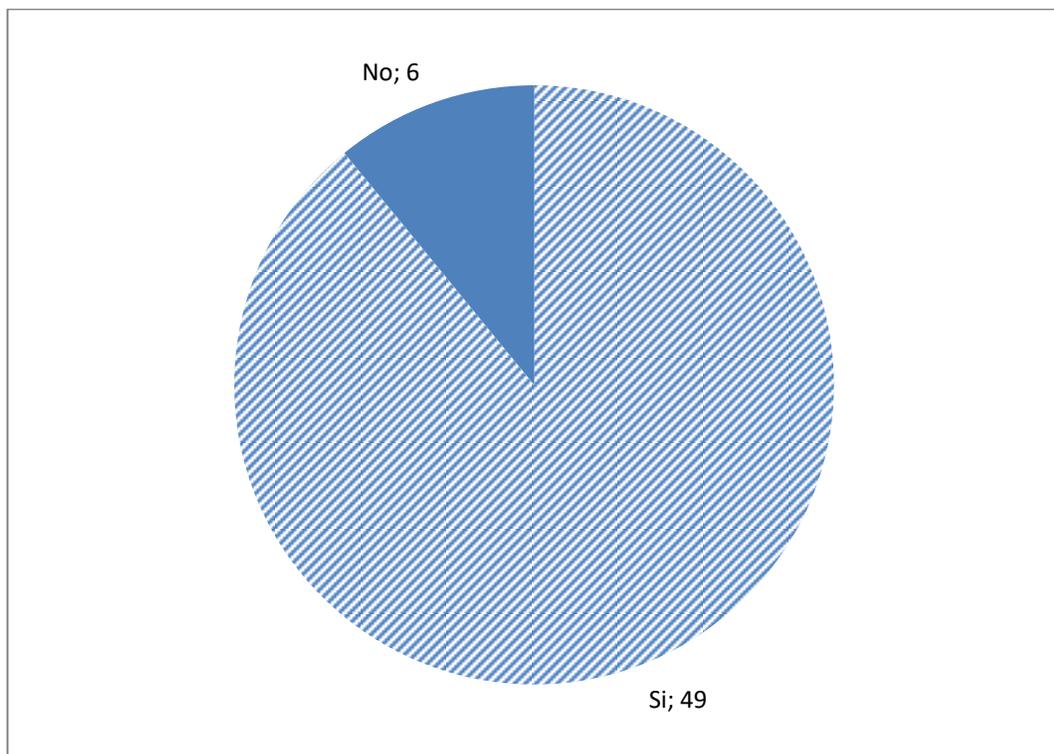
Gráfica 10
Aporte de la capacitación recibida
Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016

De las cuatro personas que indicaron recibir capacitación, dos revelan que si le ha ayudado a mejorar su desempeño laboral y las otras dos denuncian que no. Para los dos colaboradores que la capacitación ha sido de ayuda refieren que han reducido tiempo en los procesos; sin embargo anteriormente se demostró que la capacitación para los colaboradores del Departamento de Asistencia al Personal es inexistente y un proceso adecuado de capacitación puede mejorar algunos aspectos que son deficientes en el Departamento tales como: la reducción de tiempos, resolución de problemas, buen manejo de la información y toma de decisiones.

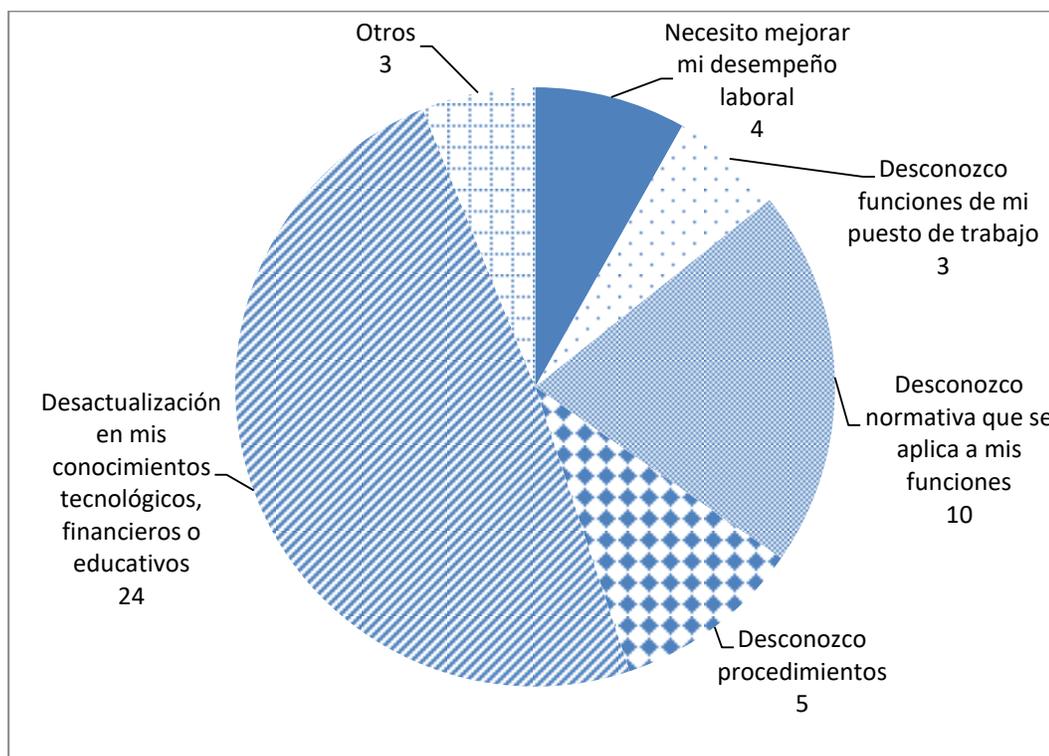
Gráfica 11
Necesidad de capacitación
Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Los colaboradores indican necesitar capacitación, lo cual representa un indicador favorable para el Departamento de Asistencia al Personal, debido a la disposición de los encuestados para actualizar sus conocimientos, reflejando el deseo de aprendizaje y superación para mejorar su desempeño laboral. Mientras que un pequeño porcentaje considera que no necesita capacitarse, lo que demuestra la falta de interés para adquirir nuevos conocimientos y realizar su trabajo de forma eficiente, esto se debe que el personal tiene entre 1 a 5 años de desempeñar el mismo puesto y considera que está realizando de forma correcta su trabajo.

Gráfica 12
Circunstancias por las que el personal necesita capacitación
Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

De los 49 colaboradores que expresaron la necesidad de capacitarse, 24 indican que la circunstancia de dicha necesidad es por la desactualización en conocimientos tecnológicos, financieros o educativos, lo que provoca tardanza en los procedimientos, desorden en bases de datos, insatisfacción en los usuarios del servicio, por no proporcionarles la información requerida de forma inmediata y de forma correcta, mal manejo de la información, sanciones disciplinarias o monetarias y deficiencia en el aprendizaje y atención a los niños y niñas de la Escuela de Preprimaria y Primaria y Jardín Infantil de la Policía Nacional Civil. En dicho departamento es indispensable conocer la normativa que trae consigo beneficios para el trabajador de la Institución y sus familias durante su vida laboral y después de ella; por ello 10 personas indican desconocer las normativas que se aplican en sus funciones, lo que trae como consecuencia que el ocupante del puesto no proporcione información adecuada a los usuarios y por ello pierdan ciertos beneficios económicos para el personal antes, durante y después de su jubilación, así como para los familiares de colaboradores que han fallecido en diferentes circunstancias. Luego 5 encuestados refieren que desconoce los procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento y esto se debe a que no se les brindó una inducción para que conozca los procedimientos, lo cual se aprende por medio de la experiencia y tradición que se tiene en el puesto de trabajo y además de ello los manuales administrativos no pueden ser consultados porque no son actualizados desde hace muchos años; 4 personas indican que necesitan capacitarse para mejorar su desempeño, 3 desconocen las funciones en su puesto de trabajo y las otras 3 por otros motivos.

Así también se hizo la consulta a los encuestados en qué temas creen que necesitan capacitarse para solucionar la problemática actual, por lo que según sus respuestas se clasificaron de la siguiente manera:

- Computación: fórmulas en Excel, bases de datos, acces.

- Normativa: ley clases pasivas del Estado, beneficios post mortem de servicio civil, protección a niños.
- Financiera: conciliaciones bancarias, programas para control financiero, contabilidad.
- Educativa: planificación curricular, métodos de aprendizaje para niños según la edad, currículo nacional base (CNB), aprender jugando.
- Redacción: actas, memoriales, informes circunstanciados, minutas.

El personal del Departamento de Asistencia al Personal está dispuesto a recibir capacitación en los temas que se mencionaron, esto demuestra la deficiencia que existe dichas áreas. El uso adecuado de la tecnología y conocimiento de la normativa interna y externa que aplica al servicio que ofrece el departamento objeto de investigación, ayuda a la reducción de tiempos en los procedimientos, buen manejo de la información, buen servicio a los usuarios y actualmente el personal carece de esos conocimientos. Los temas financieros ayudan a que las personas que ocupan los puestos de trabajo de la Sección de Régimen de Previsión Social Complementario de la PNC, Dirección de Escuela y Jardín Infantil lleven un control adecuado en las finanzas que operen, evitando futuros hallazgos, sanciones disciplinarias o monetarias de parte de Auditoría Interna o Externa e incluso de la Contraloría General de Cuentas.

Otros temas solicitados por los encuestados es la redacción de actas, memoriales, informes circunstanciados, minutas, esto en virtud que desconocen su estructura y forma de redacción, lo que ha provocado se recargue el trabajo a unas cuantas personas que pueden realizar dichos documentos y en ausencia de ellas no se realicen, causando retrasos en expedientes o que sean devueltos de parte de otro Departamento o Sección para que sean corregidos.

Entre los principales objetivos de Jardín Infantil y Escuela de Preprimaria y Primaria de la Institución, es ofrecer una educación y cuidado integral a los hijos

de los trabajadores que sean inscritos en dichos centros educativos y para ello es indispensable la actualización constante en temas educativos. La falta de capacitación provoca que las actividades se lleven a cabo de una forma tradicional como se viene trabajando desde hace varios años, por lo que es indispensable estructurar un proceso adecuado de capacitación para el personal del Departamento de Asistencia al Personal.

Cuadro 1
Problemas comunes por falta de capacitación
Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN					TOTAL
	1	2	3	4	5	
a. Mal servicio al cliente	5	16	54	36	75	186
b. Retraso en trámites	27	20	24	28	15	114
c. Errores en documentos oficiales	21	38	18	36	0	113
d. Mal manejo de la información	43	10	0	28	0	81
e. Sanciones disciplinarias o monetarias	2	6	3	64	165	240

1= Problema más común

5= Problema menos común

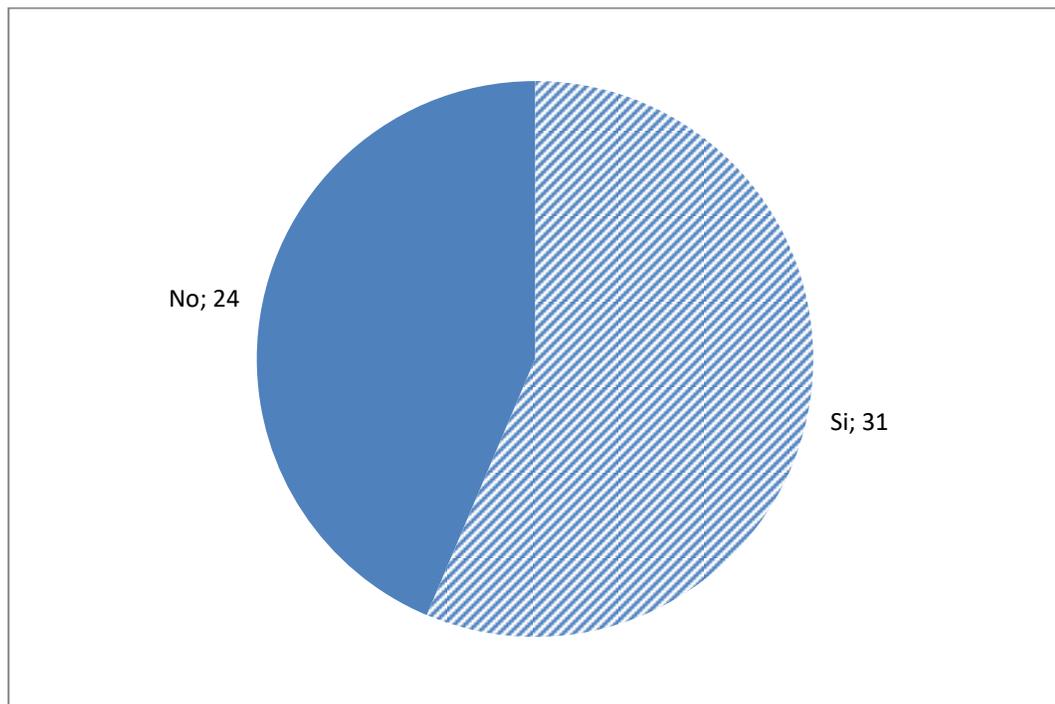
Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Se les solicitó a los encuestados que enumeraran de uno a cinco según su nivel de importancia, los problemas que consideren que se debe a la falta de capacitación. En el cuadro anterior se puede observar que el problema más común es el mal manejo de la información, seguido de errores en documentos oficiales y retraso en trámites, mientras los problemas menos frecuentes por la falta de capacitación son el mal servicio al cliente y las sanciones disciplinarias y monetarias.

En ese contexto se considera que el mal manejo de la información y retraso en trámites provoca un mal servicio al cliente porque no se les proporciona la información correcta y hay demora en los trámites para obtener sus beneficios, por lo que el mal servicio también se considera un problema bastante común. Dichos problemas se pueden resolver por medio de un proceso adecuado de capacitación porque el personal puede actualizar y obtener nuevos conocimientos, desarrollar sus habilidades y cambiar actitudes para agilizar sus procedimientos, resolver problemas y tomar decisiones en beneficio de los usuarios de los servicios que se ofrecen en el Departamento de Asistencia al Personal.

Gráfica 13

Dificultades para realizar eficientemente el trabajo por falta de capacitación
Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016



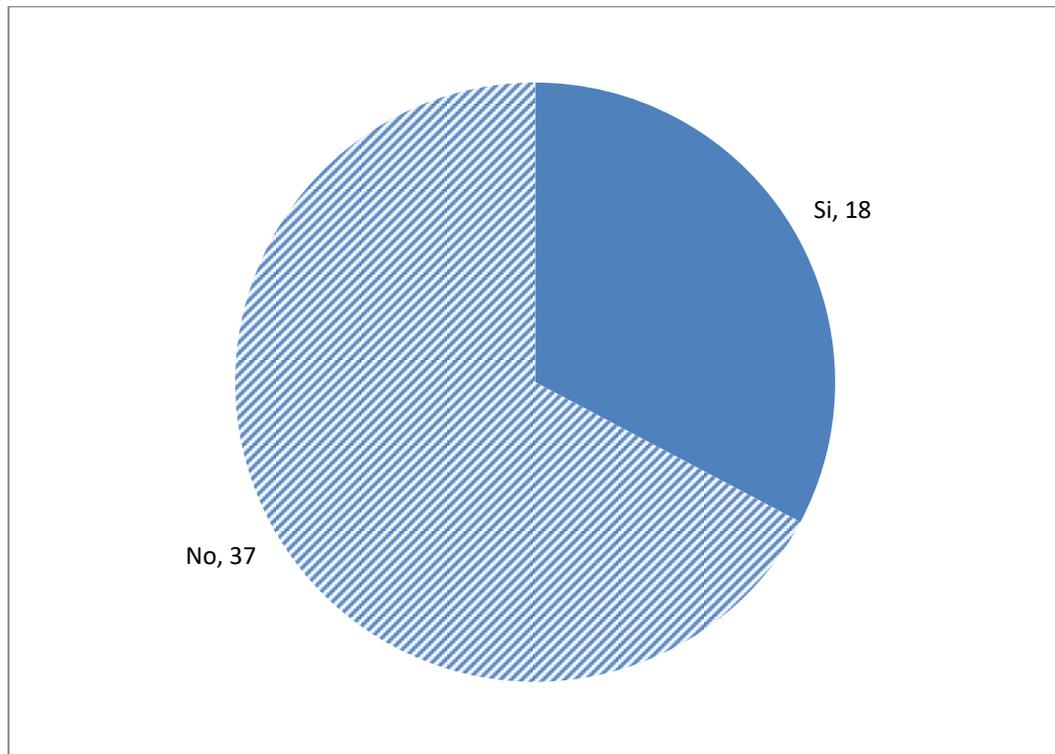
Fuente: elaboración propia. Año 2016.

La mayoría de personas encuestadas indica que tiene dificultades para realizar de forma eficiente su trabajo por falta de capacitación, ya que necesitan actualizarse y adquirir nuevos conocimientos, desarrollar sus habilidades, así como mejorar sus actitudes; mientras otro grupo indica que no tiene dificultades por ese motivo pero sí por otras circunstancias como la mala gestión y organización, falta de recursos, equipo, motivación y coordinación. Es importante mencionar que no solo la falta de capacitación causa dificultades para realizar de forma eficiente el trabajo, sin embargo, 31 personas considera que es por dicho motivo, esto demuestra la aceptación de los colaboradores para recibir capacitaciones y así mejorar la eficiencia en sus actividades laborales.

Entre los efectos negativos por la falta de capacitación se pueden mencionar los siguientes: no desarrollan sus habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas en su máximo potencial, incapacidad para completar sus tareas, crea conflictos porque los nuevos empleados y los más antiguos no realizan las tareas de la misma forma, ya que las técnicas antiguas van perdiendo vigencia, las directrices que se deben seguir no están claramente establecidas, creando un ambiente de caos, confusión y conflicto; los colaboradores tienen menos probabilidades de completar sus tareas de forma eficiente y rápida, ya que la capacitación mantiene al personal enfocado y al día de cómo hacer su trabajo más efectivo. Otro efecto perjudicial es las relaciones con los clientes o usuarios del servicio porque los colaboradores no saben proporcionar la información de una forma correcta y la satisfacción del cliente disminuye, conduciendo a un mal servicio.

La capacitación es una necesidad en el lugar de trabajo, sin ella el personal no tiene claro sus deberes y responsabilidades, la carencia de un proceso de capacitación adecuado no puede mantener un modelo para trabajar, en virtud que el personal sólo tiene una ligera idea de cómo llevar a cabo su trabajo.

Gráfica 14
Departamento a cargo de capacitaciones
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016

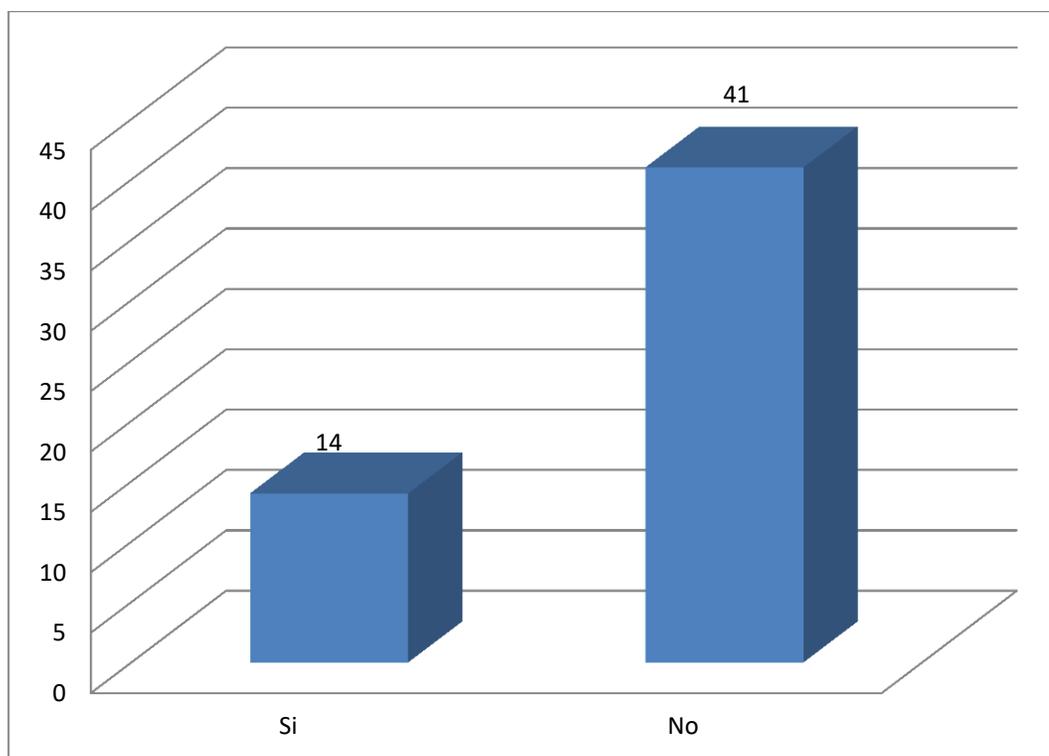


Fuente: elaboración propia. Año 2016.

La mayoría de personal encuestado indica desconocer la existencia de un departamento a cargo de las capacitaciones, en virtud que no se les ha hecho de su conocimiento. Mientras un mínimo porcentaje indicaron que si existe un departamento a cargo de las capacitaciones para todo el personal, por lo que se pidió que indicarán el nombre del departamento, recibiendo respuestas variadas entre las cuales están: Subdirección General de Prevención del Delito, Departamento Jefatura de Enseñanza, Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, Jefatura de Planificación Estratégica y Desarrollo Institucional, Reforma Policial y Capellanía. Con las respuestas otorgadas del personal se indagó sobre las funciones de los departamentos antes mencionados

y se determinó que ninguno de ellos realiza procesos de capacitación al personal; a excepción del Departamento de Jefatura de Enseñanza que entre sus funciones está promover el desarrollo de todo el personal policial; sin embargo su enfoque es para los agentes de policía de primer ingreso y para ascenso, en ningún momento se dirige hacia el personal que ya labora en la Institución, a quienes laboran en el área administrativa o a las necesidades de cada departamento. Por lo que cada departamento es responsable de realizar un proceso adecuado de capacitación para el desarrollo de su recurso humano.

Gráfica 15
Forma de solicitar capacitación
Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016

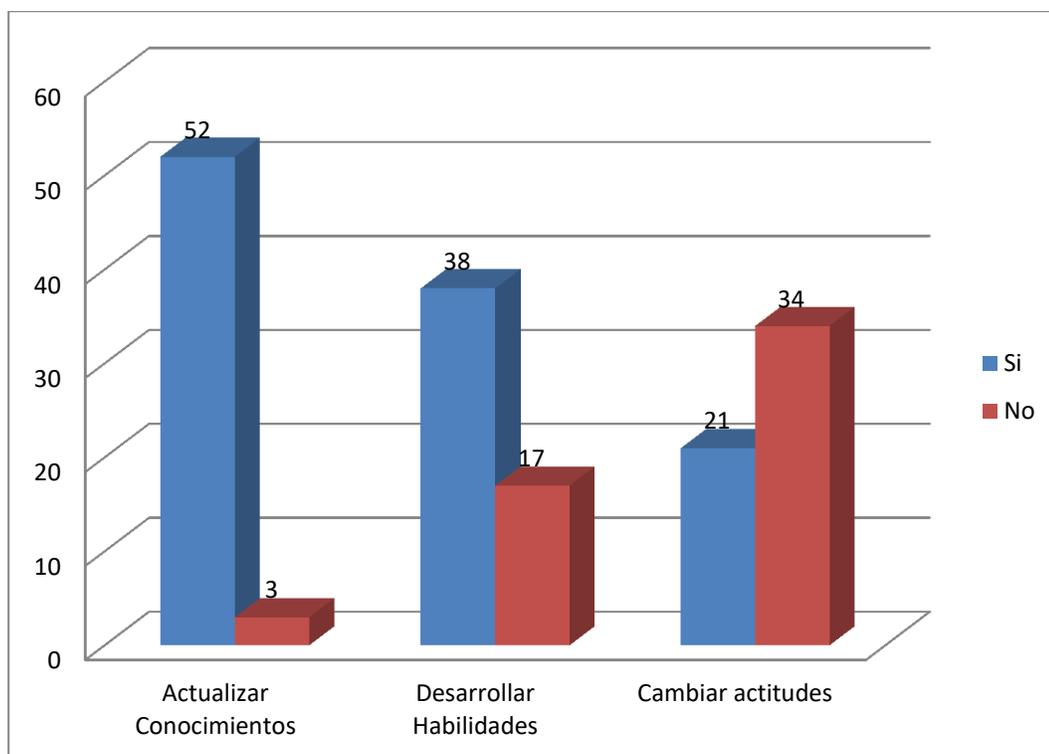


Fuente: elaboración propia. Año 2016.

El personal del Departamento de Asistencia al Personal desconoce cómo solicitar capacitación cuando considera que es necesario, ya que no está establecido en ninguna normativa o manual; mientras que una mínima cantidad manifiesta que para solicitar capacitación se realiza de forma verbal o escrita a su jefe inmediato. Esto demuestra que el personal no ha solicitado capacitarse, aunque ellos consideren que lo necesitan, por lo que es indispensable que se lleve a cabo un proceso adecuado para cubrir las necesidades y mejorar el desempeño laboral del personal.

Gráfica 16

**Actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio de actitudes, Departamento de Asistencia al Personal
Unidad del Sector Público, ubicada en la Ciudad Capital
2016**



Fuente: trabajo de campo, enero 2016.

La mayoría del personal encuestado considera que necesita actualizar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades para aumentar su desempeño y realizar de forma eficiente sus funciones laborales. Se considera que en el Departamento de Asistencia al Personal es indispensable la actualización y transmisión de nuevos conocimientos al recurso humano, en virtud que la función principal del mismo es de carácter social al tener la obligación de proponer, desarrollar, coordinar y ejecutar programas y proyectos en beneficio a la calidad de vida del personal que labora en la institución y sus familias. Es necesario que el personal desarrolle sus habilidades para desempeñar sus labores diarias y con ello lograr los objetivos y metas específicas como institucionales, la transmisión de nuevos conocimientos y el desarrollo de las habilidades del personal deben relacionarse entre sí, ya que la adquisición de nuevos conocimientos requiere del progreso de las habilidades.

Mientras que en el cambio de actitudes 34 de los encuestados considera que no necesita cambiar sus actitudes, porque están dispuestos a capacitarse; mientras que 21 indican que si necesita cambiar o mejorar sus actitudes para desarrollar de forma eficiente su actividades laborales. Si los nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades no van acompañado de buenas actitudes no se obtiene el resultado esperado, ya que la adquisición de nuevas actitudes trae consigo un cambio en la persona. Por lo que la actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y cambio actitudes es un desarrollo integral en el recurso humano para el eficiente cumplimiento de las obligaciones, metas, y objetivos de la Institución.

Se realizó una entrevista al jefe del Departamento de Asistencia al Personal y encargados y se obtuvieron los siguientes resultados: Se considera que en algunas secciones o áreas del departamento, el personal posee suficientes conocimientos para desempeñar su trabajo, debido a los resultados positivos que se han obtenido en algunas actividades; sin embargo, existen deficiencias en

ciertas áreas. Los jefes indicaron que si se realiza una detección de necesidades de capacitación, pero al consultar por medio de que instrumento, la respuesta fue que por medio de la observación y el mismo no es documentado, también se determinó que el Departamento no posee un programa o plan para actualizar u ofrecer nuevos conocimientos al personal.

Las capacitaciones que se han llevado a cabo en el Departamento de Asistencia al Personal son por invitación u organización de otros departamentos, por lo que nunca se han evaluado los resultados obtenidos de las mismas o el impacto que han tenido en el trabajo del personal. Así también los jefes afirmaron que es indispensable actualizar los conocimientos, desarrollar las habilidades y cambiar actitudes del personal que labora en el Departamento de Asistencia al Personal para un eficiente trabajo con excelentes resultados.

2.8 Análisis de resultados

Derivado de lo anterior la situación actual en el Departamento de Asistencia al Personal en materia de capacitación es la siguiente:

- No existe un programa de capacitación.
- No se realiza detección de necesidades de capacitación.
- El conocimiento adquirido por el personal es por el tiempo y experiencia que adquiere en el puesto de trabajo.
- Las pocas capacitaciones que se desarrollan es de forma empírica.
- No existe retroalimentación cuando hay capacitaciones.
- El personal no recibe capacitación antes de ubicarlo en un puesto de trabajo.
- Las capacitaciones que ha recibido el personal no han sido del todo satisfactorias.
- Entre las dificultades que tiene el personal para realizar de forma eficiente su trabajo está la falta de capacitación, el desconocimiento de algunos procedimientos y desactualización en algunos temas.

- Desactualización de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.
- No existe un Departamento a cargo de la capacitación de todo el personal, el enfoque es para la inducción de agentes de policía de primer ingreso y para ascenso, la capacitación para el trabajo administrativo no es una prioridad.

Por lo tanto, se pudo comprobar que en el Departamento de Asistencia al Personal no se realiza un proceso de capacitación formalmente estructurado. La falta de un diagnóstico de necesidades y un plan de capacitación impide la adquisición de conocimientos apropiados, desarrollo de habilidades que se ajusten a lo que el puesto exige y dificulta la mejora de actitudes según las necesidades reales; por lo que, la falta de capacitación genera desactualización, problemas, conflictos e insatisfacción en los clientes internos y externos.

Por lo anterior, se hace indispensable realizar un proceso de capacitación para el Departamento de Asistencia al Personal, que se presenta en el capítulo número tres.

CAPÍTULO III

PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL DE UNA ENTIDAD PÚBLICA

En este capítulo, se presenta la propuesta del proceso de capacitación para el personal del Departamento de Asistencia al Personal, la cual incluye la justificación, objetivos de la propuesta, campaña de sensibilización, diagnóstico de necesidades, diseño, ejecución y evaluación de capacitación.

3.1 Justificación de la propuesta

La capacitación tiene una importancia sustancial en la gestión del talento humano dentro de una Organización, derivado de los múltiples beneficios que aporta si se realiza de forma correcta. En el Departamento de Asistencia al Personal se determinó que la capacitación presenta una serie de debilidades que no han permitido obtener los resultados deseados; por lo que con la presente propuesta se contribuye al desarrollo del recurso humano por medio de un proceso adecuado de capacitación. Dentro de dicho proceso se propone la aplicación de una detección de necesidades de capacitación en base a los problemas que se estén suscitando, que permita determinar de forma clara y objetiva las necesidades específicas del personal, las cuales sirven de base para el diseño del plan, que tiene la finalidad incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para la efectividad en sus labores.

De esta manera, se espera que las autoridades del Departamento de Asistencia al Personal implementen el proceso para iniciar una cultura de capacitación continua, que permita disponer de un recurso humano competente y así aumentar la satisfacción de los usuarios internos como externos de los servicios que se brindan.

3.2. Descripción de la propuesta

La capacitación debe ser una actividad sistemática y permanente a fin de que el recurso humano pueda adquirir nuevos conocimientos, desarrollar sus habilidades y cambiar sus actitudes para el eficiente desarrollo de sus actividades. La finalidad de la presente propuesta es proporcionar los lineamientos para implementar un proceso adecuado a efecto de generar una cultura de capacitación para el logro de las metas y objetivos institucionales.

En tal sentido, se describen los objetivos y reglas del proceso de capacitación, así como una propuesta para llevar a cabo un proceso adecuado de capacitación. El plan de capacitación se genera de los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades con base a problemas identificados en el Departamento de Asistencia al Personal.

3.3. Objetivos de la propuesta

Para la implementación de la presente propuesta, se establecen los siguientes objetivos:

3.3.1. General

Desarrollar un proceso formal de capacitación en el Departamento de Asistencia al Personal, a fin de resolver las necesidades del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para el desarrollo eficiente de sus labores.

3.3.2. Específicos

- a) Desarrollar las herramientas necesarias para crear o fortalecer una cultura de capacitación permanente dentro del Departamento de Asistencia al Personal.

- b) Crear una comisión de capacitación para el año 2017.

- c) Desarrollar una campaña de sensibilización al personal del Departamento de Asistencia al Personal, sobre la importancia de la capacitación.
- d) Implementar de forma anual el proceso de capacitación para que contribuya al desempeño óptimo de los colaboradores.

3.4. Reglas generales

- a) El proceso de capacitación será responsabilidad y compromiso del Jefe del Departamento de Asistencia al Personal, quien podrá delegar a las personas idóneas para su ejecución.
- b) Los eventos de capacitación deben ser respaldados por medio de un diagnóstico previo de necesidades una vez al año como mínimo, si se considera necesario el DNC se podrá realizar por otro método que no sea en base a problemas.
- c) Se debe dar seguimiento a la capacitación para determinar el avance de los participantes y la aplicación de lo aprendido en sus actividades laborales.
- d) Para el desarrollo de las capacitaciones se debe evaluar si hay instructores internos que tengan conocimientos especializados y dominan los métodos de capacitación requeridos o si será necesario la contratación de instructores externos.

3.5 Pre-fase: Sensibilización

Como parte del proceso de capacitación en el Departamento de Asistencia al Personal se recomienda llevar a cabo una pre-fase para sensibilizar al personal respecto a la necesidad de capacitarse de forma frecuente, a efecto de tener una aceptación positiva al momento de su ejecución.

El objetivo es concientizar al personal en un 100%, de la importancia de capacitarse con frecuencia para el mejor desempeño de sus labores. Para ello se debe desarrollar la siguiente campaña:

3.5.1 Campaña de sensibilización para capacitarse

Para el desarrollo de la campaña de sensibilización es indispensable coordinar algunas actividades con la Subdirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación, responsables de regular, controlar, monitorear y resguardar todo lo relacionado a temas informáticos y de comunicación en la Institución; así también identifican, integran y desarrollan nuevas aplicaciones, bases de datos y redes privadas de comunicación. Actualmente dicha Subdirección tiene el dominio tecnológico de la Institución, por lo que cada empleado tiene un usuario que le ha sido asignado con ciertas limitantes en el manejo del software de las computadoras, por lo que el administrador principal es la Subdirección.

Derivado de ello, la campaña de capacitación consiste en transmitir mensajes por seis semanas a los colaboradores del Departamento de Asistencia al Personal, sobre la importancia de la capacitación por medio de los fondos de pantalla de las computadoras, ya que la Subdirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación tiene el dominio del software del equipo de computación y así posicionar la idea en la mente de los colaboradores por medio de mensajes efectivos.

A continuación se presenta una guía para ejecutar la campaña de sensibilización:

Formato 1

Guía para campaña de sensibilización para capacitación

No.	Actividad	Responsable	Formulario
01	Establecer la cantidad y contenido de los mensajes escritos, así como la frecuencia en que se llevarán a cabo.	Comisión de capacitación	
02	Establecer el arte de los mensajes.	Subdirección general de tecnología de la información y la comunicación.	
03	Realizar una programación de la forma en que se colocarán los mensajes en los fondos de pantalla del personal.	Comisión de capacitación	Programación
04	Realizar las gestiones tecnológicas para la aplicación de los mensajes según la programación.	Subdirección general de tecnología de la información y la comunicación.	
05	Realizar una evaluación de los resultados al finalizar con la programación.	Comisión de capacitación	

A continuación se presenta ejemplos de mensajes y un fondo de pantalla, donde se considera que sean aplicados por mes y medio, uno cada semana.

Mensaje 1. Capacitación: conocimiento, ideas, éxito, efectividad y profesionalismo policial.

Mensaje 2. Aprender es progresar, sé parte de la capacitación.

Mensaje 3. La capacitación una buena elección para ganar.

Mensaje 4. La capacitación es una feria de conocimientos.

Mensaje 5: Mide tu preparación y vocación, capacítate

Mensaje 6: Sé un emprendedor ¡Capacítate!

Formato 2

Ejemplo fondo de pantalla



3.6 Proceso de capacitación

El proceso de capacitación está formado por un ciclo constante de actividades, siendo los siguientes:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Diseño de capacitación

- Ejecución de capacitación
- Evaluación de capacitación.

Cuando existen problemas específicos en cuanto al desempeño laboral del personal ya sea por ausencia en la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de actitudes para un desempeño eficiente, éstos representan indicadores para llevar a cabo acciones de capacitación.

El jefe del Departamento es el responsable de velar para que el proceso de capacitación se cumpla y debe apoyar las capacitaciones para todo el personal; así mismo es el responsable de realizar o delegar una comisión para el diagnóstico de necesidades, diseño, ejecución y evaluación de las capacitaciones y quienes ostenten dicha responsabilidad deberán cumplir con lo siguiente:

- Determinar las necesidades individuales de capacitación.
- Establecer los requerimientos generales de capacitación.
- Elaborar el plan de capacitación.
- Gestionar los fondos para ejecutar el plan de capacitación.
- Hacerse cargo de la logística de la capacitación.
- Supervisar el desarrollo de las capacitaciones.
- Evaluar el plan de capacitación.
- Velar para que se dé seguimiento al personal capacitado cuando termine la capacitación.

A continuación se describe cada una de las fases a realizar para llevar a cabo un proceso adecuado de capacitación.

3.6.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-

Existen diferentes técnicas y herramientas gerenciales para conocer las deficiencias en la educación formal e informal de los colaboradores; sin embargo determinar las necesidades de capacitación va más allá de una simple revisión por lo que se debe evaluar cuidadosamente la situación actual, analizando el desempeño, habilidades y detectando los problemas que se presenten.

Para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación se propone utilizar el método con base a problemas, dicha elección depende de la naturaleza y situación actual del Departamento de Asistencia al Personal, como resultado del análisis en el capítulo II de la presente investigación. A continuación se presenta el procedimiento para realizar la detección de necesidades:

Paso 1: Establecer quién realizará la detección de necesidades de capacitación. El jefe del Departamento de Asistencia al Personal debe nombrar a personal idóneo para que forme parte de la comisión de capacitación, quienes serán los responsables de dar seguimiento a todo el proceso, para lo cual se propone que los integrantes de dicha comisión sean los jefes de cada sección que integra el departamento.

Paso 2: Recopilación de información para establecer las necesidades de capacitación. La comisión de capacitación será la responsable de realizar la detección de necesidades de capacitación, por medio de una encuesta a los jefes, encargados inmediatos y empleados. Para ello se proponen los siguientes formatos:

Formato 3

Encuesta para jefes inmediatos

DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
<p>Descripción: Con la siguiente encuesta se pretende establecer las necesidades de capacitación, en base a los problemas que se estén presentando en el desarrollo de las actividades del Departamento, para determinar cuáles son las causas y efectos con el propósito de establecer si existe solución por medio de capacitación.</p>		
<p>Objetivo: Establecer las necesidades de capacitación, que permita conocer las deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, a fin de constituir acciones a considerar en el plan de capacitación.</p>		
DATOS GENERALES:		
Puesto: _____		
Departamento o Sección: _____		
Lugar y Fecha: _____		
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES		
¿Cuántas personas trabajan en el departamento o sección a su cargo? _____		
Describa los problemas, sus causas y efectos que se estén presentando actualmente en el departamento o sección a su cargo		
Problema	Causas: Origen del problema que produce el efecto	Efectos: Consecuencia de la acción de una causa
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____
¿La causas tiene solución con capacitación?	Actividades principales de los colaboradores en relación al problema	
Causa 1 Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1. _____	
Causa 2 Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	2. _____	
Causa 3 Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	3. _____	
Causa 4 Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	4. _____	
Luego de establecer las causas que tiene solución con la capacitación. Indique que temas considera necesarios.		
Causa No. _____	Temas: _____	
Causa No. _____	Temas: _____	
Causa No. _____	Temas: _____	
¿Qué temas considera prioritarios y a que puestos de trabajo deben dirigirse para la solución de los problemas?		
Tema: _____	Puestos: _____	
Observaciones: _____		

La encuesta anterior va dirigida al Jefe del Departamento de Asistencia al Personal y encargados de la diferentes secciones, la cual se debe pasar al menos una vez al año por la comisión de capacitación. Para el llenado de la encuesta corresponde seguir las siguientes instrucciones:

- a. Anotar los datos generales indicando puesto, la jefatura o sección que tiene a su cargo, lugar y fecha.
- b. Realizar un análisis sobre los problemas que se dan en el departamento para la identificación de las necesidades, cuyos efectos dificultan el logro de los objetivos y actividades.
- c. Describir los problemas identificados y determinar las causas principales que originaron el problema y los efectos que son las consecuencias de la acción de una causa.
- d. Establecer si las causas que dieron origen al problema se pueden disminuir o eliminar con la capacitación, tomando en cuenta que la capacitación puede solucionar problemas cuando las causas se relacionan con la deficiencia en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- e. Determinar las actividades principales de los colaboradores en relación al problema identificado.
- f. Identificadas las causas que tienen solución con capacitación, indicar los temas que se consideran necesarios para la disminución o solución de problemas.
- g. Luego se solicita a los jefes y encargados que indiquen según su percepción que temas son de prioridad para la solución de los problemas, indicando el tema y que puestos lo necesitan.
- h. Por último describir algunas observaciones si considera pertinente.

Formato 4

Ejemplo de encuesta para jefes inmediatos

DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL		
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
Descripción: Con la siguiente encuesta se pretende establecer las necesidades de capacitación, en base a los problemas que se estén presentando en el desarrollo de las actividades del Departamento, para determinar cuáles son las causas y efectos con el propósito de establecer si existe solución por medio de capacitación.		
Objetivo: Establecer las necesidades de capacitación, que permita conocer las deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, a fin de constituir acciones a considerar en el plan de capacitación.		
DATOS GENERALES:		
Puesto: <u>Jefe</u>		
Departamento o Sección: <u>Departamento de Asistencia al Personal.</u>		
Lugar y Fecha: <u>Guatemala, 20 de noviembre de 2016.</u>		
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES		
¿Cuántas personas trabajan en el departamento o sección a su cargo? <u>70 personas</u>		
Describa los problemas, sus causas y efectos que se estén presentando actualmente en el departamento o sección a su cargo		
Problema	Causas: Origen del problema que produce el efecto	Efectos: Consecuencia de la acción de una causa
1. <u>Repetición en la elaboración de documentos oficiales.</u>	1. <u>Desactualización en redacción.</u>	1. <u>Redacción errónea.</u>
2. <u>Desorden en bases de datos.</u>	2. <u>Desconocimientos de programas de computación.</u>	2. <u>Sub utilización de programas.</u>
3. <u>Mal manejo de la información.</u>	3. <u>Desconocimiento de la normativa aplicada a los procesos internos.</u>	3. <u>Mal servicio al cliente interno y externo.</u>
4. <u>Hallazgos por entes contralores.</u>	4. <u>Control contable deficiente.</u>	4. <u>Sanciones disciplinarias.</u>
¿La causas tiene solución con capacitación?	Actividades principales de los colaboradores en relación al problema	
Causa 1 Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	1. <u>Redacción de oficios, providencias, actas, informes, minutas, entre otros.</u>	
Causa 2 Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	2. <u>Ingreso de expedientes, pago de beneficios y control de fallecidos.</u>	
Causa 3 Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	3. <u>Orientación en trámites a clientes internos y externos.</u>	
Causa 4 Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	4. <u>Control de ingresos y egresos monetarios.</u>	
Luego de establecer las causas que tienen solución con capacitación. Indique que temas considera necesarios.		
Causa No. 1	Temas: <u>Redacción y ortografía.</u>	
Causa No. 2	Temas: <u>Programas de computación.</u>	
Causa No. 3	Temas: <u>Normativa interna y ley de clases pasivas del Estado.</u>	
Causa No. 4	Temas: <u>Control contable.</u>	
¿Qué temas considera prioritarios y a que puestos de trabajo deben dirigirse para la solución de los problemas?		
Tema: <u>Normativa interna y ley de clases pasivas del Estado.</u>	Puestos: <u>Asistentes del Régimen de Previsión Social Complementario y Bienestar Policial.</u>	
Tema: <u>Control contable.</u>	Puestos: <u>Asistente financiero del Régimen de Previsión Social</u>	
Tema: <u>Redacción y ortografía.</u>	Puestos: <u>Secretarías y asistentes del Régimen de Previsión Social Complementario.</u>	
Tema: <u>Programas de computación.</u>	Puestos: <u>Secretarías y asistentes del Régimen de Previsión Social Complementario y Bienestar Policial.</u>	
Observaciones: _____		

Formato 5

Encuesta para empleados

DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL ENCUESTA A EMPLEADOS	
<p>Descripción: Se está desarrollando un estudio para detectar las necesidades de capacitación. Con la información que proporcione se pretende mejorar y adecuar las actividades a sus necesidades laborales. Los datos que proporcione son anónimos.</p>	
DATOS GENERALES	
Puesto: _____ Departamento o Sección: _____ Grado Académico: _____ Lugar y fecha: _____	
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	
1. ¿Tiene dificultades o problemas para desarrollar sus actividades laborales? Si <input type="checkbox"/> Si su respuesta es positiva pasar a la pregunta No. 2 No <input type="checkbox"/> Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta No. 3	
2. ¿A qué están vinculadas las dificultades o problemas? (Marque hasta 3 opciones)	
Los conocimientos para desarrollar una actividad específica	<input type="checkbox"/>
Las habilidades necesarias para una actividad específica	<input type="checkbox"/>
La actitud ante las dificultades o problemas	<input type="checkbox"/>
La relación con compañeros y/o superiores	<input type="checkbox"/>
Las condiciones materiales	<input type="checkbox"/>
El uso de la tecnología	<input type="checkbox"/>
Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo	<input type="checkbox"/>
Otras: <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____	
3. ¿ En qué medida considera que las tareas que realiza o los problemas identificados podrían mejorarse con capacitación?	
Mucho	<input type="checkbox"/>
Más o menos	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>
4. Mencione los temas de capacitación que considera necesarios, que contribuirán al desarrollo de su trabajo _____ _____ _____	
5. De los temas señalados con anterioridad, indique tres temas que considere prioritarios para mejorar su desempeño laboral _____ _____ _____	
Observaciones: _____ _____ _____	

La encuesta dirigida a los empleados del Departamento de Asistencia al Personal, se debe realizar una vez al año. Para lo cual se deben seguir las siguientes instrucciones:

- a. En el primer apartado el encuestado debe colocar sus datos generales: puesto, departamento o sección, grado académico, lugar y fecha.
- b. En el segundo apartado se realizan preguntas con el fin de identificar los problemas y diagnosticar las necesidades de capacitación, según la percepción de los colaboradores del Departamento de Asistencia al Personal.
- c. Por último se le solicita describir algunas observaciones si considera pertinente.

Formato 6

Ejemplo de encuesta para empleados

DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA AL PERSONAL ENCUESTA A EMPLEADOS	
Descripción: Se está desarrollando un estudio para detectar las necesidades de capacitación. Con la información que proporcione se pretende mejorar y adecuar las actividades a sus necesidades laborales. Los datos que proporcione son anónimos.	
DATOS GENERALES	
Puesto: <u>Secretaria.</u>	
Departamento o Sección: <u>Departamento Asistencia al Personal.</u>	
Grado Académico: <u>Bachillerato en ciencias y letras.</u>	
Lugar y fecha: <u>Guatemala, 20 de noviembre de 2016.</u>	
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	
1. ¿Tiene dificultades o problemas para desarrollar sus actividades laborales?	
Si	<input checked="" type="checkbox"/> Si su respuesta es positiva pasar a la pregunta No. 2
No	<input type="checkbox"/> Si su respuesta es negativa pasar a la pregunta No. 3
2. ¿A qué están vinculadas las dificultades o problemas? (Marque hasta 3 opciones)	
Los conocimientos para desarrollar una actividad específica	<input type="checkbox"/>
Las habilidades necesarias para una actividad específica	<input checked="" type="checkbox"/>
La actitud ante las dificultades o problemas	<input type="checkbox"/>
La relación con compañeros y/o superiores	<input type="checkbox"/>
Las condiciones materiales	<input checked="" type="checkbox"/>
El uso de la tecnología	<input checked="" type="checkbox"/>
Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo	<input type="checkbox"/>
Otras: <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____	
3. ¿En qué medida considera que las tareas que realiza o los problemas identificados podrían mejorarse con capacitación?	
Mucho	<input checked="" type="checkbox"/>
Más o menos	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>
4. Mencione los temas de capacitación que considera necesarios, que contribuirán al desarrollo de su trabajo	
<u>Redacción y computación.</u>	
5. De los temas señalados con anterioridad, indique tres temas que considere prioritarios para mejorar su desempeño laboral	
<u>Redacción y computación.</u>	
Observaciones: _____	

Paso 3: Tabulación de resultados. Para realizar la tabulación de datos de las encuestas dirigidas a jefes, encargados y colaboradores se deben seguir los siguientes pasos:

- a. Realizar la tabulación de las encuestas dirigidas a los jefes y encargados de secciones, así como la encuesta dirigida a empleados.
- b. Identificar los problemas, causas y efectos que se relacionan con el tema de capacitación.
- c. Seleccionar los temas a capacitar, que los encuestados consideran prioritarios para la solución de los problemas identificados.

Paso 4: Análisis del diagnóstico: Al contar con la información, es necesario realizar un análisis que permita conocer la necesidad subyacente al tema de capacitación para saber qué se quiere lograr y qué contribución se espera de la capacitación sobre la misión del departamento. Es necesario que todos los datos que surgen del diagnóstico de necesidades se transformen en información útil para la elaboración del plan, permitiendo establecer prioridades ante la totalidad de las necesidades detectadas, establecer objetivos, identificar a quienes se va a capacitar y precisar qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para la solución de los problemas.

Para priorizar las necesidades deben analizarse según el grado de dificultad, la importancia de la actividad, la frecuencia con que la tarea relacionada al problema se realiza y la contribución que aporta a los procesos. Debe existir un equilibrio entre la acción inmediata que se requiere para solucionar los problemas urgentes y la planificación a largo plazo para desvanecer las necesidades de capacitación.

Para el análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación, identificar y asignar prioridades a las necesidades se realizará una reunión estructurada con la comisión de capacitación y así proceder a establecer los programas de capacitación que se pretenden desarrollar. Los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ✓ Por nivel jerárquico
- ✓ Por área o sección
- ✓ Por puestos
- ✓ Generales

A continuación se presenta un formato como ejemplo, para priorizar los temas a capacitar, según la información recopilada con las encuestas dirigidas a los jefes, encargados y empleados del Departamento de Asistencia al Personal:

Formato 7

Detección de necesidades de capacitación

Fecha: 25/11/2016	
Instrucciones: Con la información obtenida de las encuestas para la detección de necesidades de capacitación, indicar los temas prioritarios a capacitar por sección o puestos de trabajo.	
Sección o Puesto de Trabajo	Temas de capacitación
Régimen de Previsión Social Complementario y Bienestar Policial.	Normativa interna
	Clases pasiva del Estado
Asistente financiero del Régimen de Previsión Social Complementario, Directoras Jardín Infantil y Escuela de Preprimaria y Primaria.	Control contable
Todos	Redacción y ortografía
	Programas de computación
	Servicio al cliente
Jardín Infantil y Escuela de Preprimaria y Primaria	Planificación curricular
	Métodos de aprendizaje para niños por edad
	Currículo Nacional Base (CNB)
	Aprender jugando
	Leyes para la protección de la niñez

3.6.2 Diseño de capacitación

El diseño de capacitación es la segunda fase del proceso, donde se planifican las acciones a seguir, es por ello que luego de diagnosticar las necesidades de capacitación, es necesario implementar un plan para establecer la acciones que se van a ejecutar.

Paso 1: Formulación del diseño de capacitación. Consiste en realizar una ponderación global de la situación, en función de los resultados deseados. Luego de realizar la agrupación de los temas prioritarios en el último paso de la detección de necesidades se realiza lo siguiente:

- Definir los objetivos para la capacitación al personal, a fin de subsanar las necesidades detectadas, los cuales deben ser específicos, mensurables y temporales.
- Análisis de los insumos disponibles: Realizar un levantamiento de los recursos disponibles (humanos, financieros, materiales), a fin de estimar las restricciones existentes.

Paso 2. Diseño y programación curricular. Consiste en la descripción detallada de la acción de capacitación. Ello incluye lo siguiente:

- Selección y organización de los contenidos curriculares (temas, subtemas, módulos, entre otros).
- Técnicas y métodos pedagógicos.
- Recursos, medios y materiales didácticos.
- Cronograma del desarrollo del plan de capacitación.
- Lugar para el desarrollo de los eventos de capacitación.
- Selección de capacitadores.

Derivado de lo anterior, utilizarán los siguientes formatos:

Así mismo, por cada evento de capacitación incluida en el plan curricular se debe desarrollar un programa para dar una idea clara de lo que se va a enseñar y cómo se llevará a cabo, donde se debe incluir el grupo destinado a la capacitación, tema a desarrollar, los objetivos que se pretenden alcanzar, métodos y materiales de enseñanza a utilizar y el tiempo. Por lo que a continuación se propone un formato para el programa de capacitación:

Formato 10

Ejemplo de programa del evento capacitación

Tema a capacitar	Redacción y ortografía		
Modalidad del evento de capacitación	Conferencia con participación		
Objetivo	Aplicar de forma correcta las reglas gramaticales y de redacción en documentos oficiales		
Dirigido a	Todo el personal		
Duración (horas)	5 horas.		
CONTENIDO			
No.	Subtemas	Tiempo (hrs)	Equipo y Materiales a utilizar
1	Reglas gramaticales.	2	Computadora
2	Reglas de redacción.	2	Cañonera y pantalla
3	Uso de signos de puntuación.	1	Hojas, lapiceros, marcadores y lápiz
			Audio y sonido

Así mismo para el diseño y programación se debe establecer quiénes serán los capacitadores para cada tema seleccionado, por lo que deben analizar ciertos aspectos a los posibles candidatos para facilitar la adquisición de nuevos conocimientos a los colaboradores. Entre los aspectos a considerar para la selección de los capacitadores están: el grado académico según el tema que va a desarrollar, experiencia comprobable como capacitador o facilitador y cursos de especialización en el tema a capacitar.

Para realizar el llenado del siguiente formato es indispensable solicitar el curriculum vitae y documentos de respaldo de los posibles candidatos para

desarrollar el tema a capacitar, donde se verifique la formación académica y experiencia de la persona como capacitador.

Formato 11

Ejemplo para seleccionar a capacitadores

Ponderación del perfil

Capacitador	Formación académica (25 puntos)	Experiencia como capacitador (40 puntos)	Cursos de especialización en el tema a capacitar (35 puntos)	Total
A	25	35	30	90
B	20	30	25	75
C	25	40	30	95

Paso 3. Determinar los recursos necesarios

En este paso se deben determinar los recursos que serán utilizados en la ejecución del plan de capacitación, entre ellos:

Recursos materiales. Los recursos necesarios para la capacitación varían según cada evento de capacitación, es indispensable realizar un inventario de todos los materiales que se requieran para el desarrollo de la capacitación.

Presupuesto. Cuando se diseñen y planifiquen todos los eventos de capacitación se debe realizar el presupuesto detallado de los materiales requeridos. Los principales rubros que se deben incluir son:

- Alimentación
- Transporte
- Honorarios a capacitadores externos
- Material didáctico

Paso 4. Presentar propuesta del plan de capacitación

El plan de capacitación debe presentarse al Subdirector General de Personal con ideas claras y bien formuladas de cómo se llevarán a cabo los eventos de capacitación y ayudarán a mejorar el desempeño laboral del recurso humano. Por lo que la propuesta debe incluir lo siguiente:

- Justificación
- Objetivos del plan de capacitación
- Diseño y programación curricular
- Presupuesto.

3.6.3 Ejecución del proceso de capacitación

Para llegar a esta fase del proceso de capacitación, se debe contar con la autorización del Mando Superior para la ejecución del plan de capacitación. Derivado de ello se sugiere una guía para verificar la realización de las actividades antes y durante el evento de capacitación:

a. Guía para ejecución del plan de capacitación

La comisión de capacitación debe realizar las siguientes actividades para la ejecución del plan de capacitación:

- Revisar e informar sobre el desarrollo del evento de capacitación.
- Preparar una lista de actividades para garantizar la ejecución del evento de capacitación, incluyendo como mínimo las actividades necesarias a realizar, los materiales a utilizar y las fechas límite para cada actividad. A continuación se presenta una lista de verificación que puede ser utilizado durante cada evento de capacitación:

Formato 12

Ejemplo lista de verificación

Lista de Verificación de Insumos para Capacitación					
Departamento de Asistencia al Personal					
Capacitación: Redacción y ortografía			Fecha del Evento: 09/06/2017		
			Responsable: Depto. Asistencia al Personal		
No.	Descripción	Fecha	Pendiente	Realizado	Observación
1	Coordinar participación de capacitadores	01/06/2017		x	
2	Reservar el lugar para la capacitación	01/06/2017		x	
3	Tener el programa de capacitación	01/06/2017		x	
4	Seleccionar e invitar a los participantes	01/06/2017		x	
5	Coordinar comida para participantes	01/06/2017	x		
6	Coordinar transporte	01/06/2017	x		
7	Coordinar el equipo necesario	01/06/2017		x	
8	Cofirmar el lugar solicitado para la capacitación	05/06/2017		x	
9	Cofirmar la disponibilidad del equipo solicitado	05/06/2017	x		
10	Confirmar asistencia de participantes	05/06/2017	x		
11	Reproducir material bibliográfico de apoyo	05/06/2017		x	
12	Elaboración de diplomas	05/06/2017	x		
13	Equipo de sonido	05/06/2017	x		
14	Laptop	05/06/2017		x	
15	Cañonera	05/06/2017		x	
16	Pizarrón	05/06/2017		x	
17	Marcadores para pizarrón	05/06/2017	x		
18	Lapiceros y lapices	05/06/2017	x		
19	Preparar documentación a utilizar en el evento	05/06/2017	x		
20	Elaborar informe del evento de capacitación	10/06/2017	x		

- Realizar reuniones para evaluar los avances con los eventos de capacitación. Se deben considerar todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje y las capacitaciones.

Para la ejecución de los eventos de capacitación es importante la motivación hacia los colaboradores para que participen y así evitar la negatividad, se debe procurar que el personal cuente con el apoyo de sus jefes y encargados para que asistan a las capacitaciones dispuestos a aprender para mejorar su desempeño laboral.

3.6.4 Evaluación de la capacitación

Para la evaluación de la efectividad del proceso de capacitación se propone el modelo de Kirkpatrick, al abarcar los siguientes niveles:

- a. Nivel I - Reacción
- b. Nivel II - Aprendizaje
- c. Nivel III - Conducta

a. Evaluación de la reacción

Se pretende medir la reacción de los participantes ante la capacitación, lo importante es obtener reacciones positivas. Se debe indagar a través de una prueba anónima en relación a aspectos como:

- El contenido de la capacitación.
- Las habilidades del capacitador.
- Adecuación y efectividad de la metodología.
- Ambiente físico del lugar de capacitación.

Este examen servirá para retroalimentar a los capacitadores y encargados de la capacitación para mejorar las capacitaciones en el futuro. A continuación se presenta una guía para realizar la evaluación:

Formato 13

Guía para evaluar la reacción

No.	Actividad	Responsable	Formulario
01	Determinar los aspectos a evaluar.	Comisión de capacitación	
02	Diseñar el formulario para la evaluación de la capacitación.	Comisión de capacitación	Evaluación de reacción
03	Establecer los estándares y elaborar formato para tabular los resultados.	Comisión de capacitación	
04	Elaborar un informe ejecutivo con los resultados obtenidos.	Comisión de capacitación	

A continuación se presenta un ejemplo para la evaluación de la reacción en el evento de capacitación:

Formato 14

Evaluación del evento de capacitación

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas que tiene como objetivo conocer su opinión respecto al evento de capacitación.

Tema de la Capacitación: _____

Nombre del Capacitador: _____

Fecha: _____

a. Contenido del Curso

No.	Evaluación del contenido	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1	¿Cuál fue su nivel de satisfacción de la capacitación?				
2	¿Cómo le pareció la metodología de trabajo?				
3	¿Cómo considera el contenido de la capacitación?				
4	¿En qué medida es relevante y útil la capacitación en su trabajo?				

b. Capacitador

No.	Evaluación del Capacitador	Excelente	Bueno	Regular	Malo
5	Dominio del tema				
6	Claridad en la transmisión de conocimientos				

7	Resolución de dudas				
8	Puntualidad del Capacitador				

c. Lugar

No.	Evaluación del Lugar físico	Excelente	Bueno	Regular	Malo
9	Iluminación y ventilación				
10	Mobiliario y equipo				
11	Material del apoyo				
12	Limpieza y orden				

d. Comentarios y Sugerencias

• **Tabulación de resultado**

- a) Ponderar las respuestas del formato de evaluación en este caso queda de la siguiente forma: Excelente=4, Bueno=3, Regular=2, Malo=1.
- b) Sumar la cantidad de respuestas por cada categoría (excelente, bueno, regular y malo) y multiplicarlo por el calificativo dado en el inciso a.
- c) Sumar los resultados por cada categoría y dividirlo entre el total de preguntas, dando como resultado la calificación del colaborador (4, 3, 2 ó 1).

b. Evaluación del aprendizaje

El aprendizaje que obtiene el personal en los cursos de capacitación se evalúa determinando si los participantes han cambiado sus actitudes, se han incrementado los conocimientos y si desarrollan nuevas habilidades. Para dicho aprendizaje se debe efectuar un examen antes de la capacitación para determinar el nivel de conocimiento de cada participante y luego se aplica una prueba al final para evaluar la adquisición de nuevos conocimientos. Por lo tanto se presenta la siguiente guía:

Formato 15

Guía para evaluación del aprendizaje

No.	Actividad	Responsable	Formulario
01	Evaluar los conocimientos y habilidades de los participantes antes y después de la capacitación.	Capacitador	Prueba corta escrita de acuerdo al tema.
02	Evaluar las actitudes del personal antes y después de la capacitación.	Jefe inmediato	Encuestas de satisfacción a clientes internos y externos.
03	Realizar tabulación de los resultados.	Comisión de capacitación	Tabulación de pruebas.
04	Elaborar un informe ejecutivo con los resultados obtenidos.	Comisión de capacitación	

Los resultados de la prueba corta escrita antes y después de la capacitación pueden registrarse en el siguiente formato:

Formato 16

Ejemplo tabulación de pruebas de aprendizaje

Nombre del Curso:			
Instructor:			
Fecha:			
Lugar:			
Nombre del Colaborador	Antes %	Después %	Diferencia %
Colaborador A	40%	80%	40%
Colaborador B	50%	90%	40%
Colaborador C	30%	60%	30%

c. Evaluación de conducta

Luego de la capacitación es indispensable evaluar la conducta de los participantes en su lugar de trabajo. Consiste en realizar un comparativo que refleje la situación actual y la situación posterior al programa de capacitación.

La medición del grado en que la capacitación ha contribuido a mejorar la conducta de los participantes a veces resulta difícil, debido a que existen factores externos a la capacitación que también influyen en el resultado final, tales como carencia de insumos, equipo obsoleto, falta de presupuesto, entre otros. Una manera de hacerlo es realizando un adecuado seguimiento a la evaluación de capacitación. La evaluación de la conducta se puede realizar 3 meses después del evento de capacitación en donde se pretende asegurar que se apliquen correctamente los conocimientos adquiridos y descubrir las deficiencias que aún

persistan. Antes de realizar la evaluación la comisión de capacitación debe familiarizarse con lo siguiente:

- Los problemas que se pretendían resolver con la capacitación.
- El contenido del evento de capacitación.
- Los conocimientos y habilidades nuevas que el personal capacitado debió aprender.

Dicha evaluación se puede realizar por medio de observación directa en la realización del trabajo, entrevistas con los jefes inmediatos y comparación de resultados en el tiempo y calidad del trabajo. Así también se deben tomar en cuenta factores como si el personal capacitado tiene el apoyo suficiente y los recursos necesarios para aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades.

A continuación se presenta una guía para la evaluación y ejemplo de un formato en el cual se puede registrar la conducta antes y después de la capacitación:

Formato 17

Guía de evaluación de conducta

No.	Actividad	Responsable	Formulario
01	Seleccionar una muestra de las personas a evaluar.	Comisión de capacitación	
02	Realizar la evaluación antes y tres meses después de la capacitación.	Jefe Inmediato	Evaluación de conducta
03	Realizar tabulación de los resultados.	Comisión de capacitación	Tabulación de pruebas.
04	Elaborar un informe ejecutivo con los resultados obtenidos.	Comisión de capacitación	

Formato 18

Evaluación de conducta

EVALUACIÓN DE CONDUCTA ANTES Y DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN					
Tema de capacitación a realizar:					
Puesto:					
Jefe Inmediato:					
Fecha de evaluación:					
Instrucciones: Colocar una "X" si cumple, no cumple con las expectativas o necesita mejorar en los aspectos a evaluar.					
No.	Aspectos a evaluar	No cumple las expectativas	Necesita mejorar	Cumple las expectativas	Observaciones
1	Actitud en el puesto de trabajo				
2	Conducta en el puesto de trabajo				
3	Desempeña las tareas que le solicita				
4	Cumple con sus funciones diarias				
5	Realiza su trabajo correctamente				
6	Posee habilidades y conocimientos necesarios para el puesto de trabajo				
7	Es ordenado en el cumplimiento de sus actividades				
8	Conoce la responsabilidad de su puesto de trabajo				

Para realizar la tabulación de los resultados en la evaluación de la conducta, se pueden seguir los mismos lineamientos que se dieron en la evaluación de la

reacción a diferencia que los calificativos para este caso se pueden dejar de la siguiente forma:

Cumple las expectativas = 3

Necesita mejorar = 2

No cumple las expectativas = 1

3.7 Inversión

Después de medir los resultados obtenidos en los eventos de capacitación, es indispensable realizar un análisis de la inversión que se hizo en las capacitaciones, tanto económicamente y en tiempo. Por lo que se propone establecer el costo por persona en cada evento o programa de capacitación de la siguiente manera:

Costo por participante= Costo total de evento o programa de capacitación/total de participantes

Total horas hombre= Cantidad de participantes* horas de capacitación

3.7.1 Cálculo de inversión para la capacitación

A continuación se realiza un cálculo de la inversión a realizar para la capacitación del personal del Departamento de Asistencia al Personal:

Cuadro 2
Inversión capacitación

No.	Tema a Capacitar	Duración	No. De Participantes	Capacitador	Costo aproximado		
					Alimentación	Capacitador	Total
1	Normativa interna	1 día	12	Interno (Secretaría de Asistencia Jurídica)	Q. 420.00	Q. 0.00	Q. 420.00
2	Clases pasiva del Estado	1 día	12	Servicio Civil	Q. 420.00	Q. 0.00	Q. 420.00
3	Control contable	1 semana	3	Interno (Auditoría Interna)	Q. 525.00	Q. 0.00	Q. 525.00
4	Redacción y ortografía	2 días	71	Intecap	Q. 4,970.00	Q. 1,600.00	Q. 6,570.00
5	Programas de computación	1 mes	71	Interno (Subdirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación)	Q. 74,550.00	Q. 0.00	Q. 74,550.00
6	Servicio al cliente	1 día	71	Intecap	Q. 2,485.00	Q. 800.00	Q. 3,285.00
7	Planificación curricular	1 día	23	Ministerio de Educación	Q. 805.00	Q. 0.00	Q. 805.00
8	Métodos de aprendizaje para niños por edad	1 día	23	Ministerio de Educación	Q. 805.00	Q. 0.00	Q. 805.00
9	Currículo Nacional Base (CNB)	1 día	23	Ministerio de Educación	Q. 805.00	Q. 0.00	Q. 805.00
10	Aprender jugando	1 día	23	Ministerio de Educación	Q. 805.00	Q. 0.00	Q. 805.00
11	Leyes para la protección de la niñez	1 día	23	Ministerio de Educación	Q. 805.00	Q. 0.00	Q. 805.00
TOTAL					Q. 87,395.00	Q. 2,400.00	Q. 89,795.00

CONCLUSIONES

1. El Departamento de Asistencia al Personal carece de un proceso de capacitación concreto y formal con lineamientos generales para orientar a las autoridades en la forma correcta de capacitar al personal, a fin de lograr resultados efectivos.
2. No se realiza detección de necesidades de capacitación y una metodología que determine de forma objetiva las necesidades actuales en la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
3. No existe un diseño establecido de capacitación y las pocas capacitaciones recibidas por el personal se desarrollan de forma empírica.
4. En las capacitaciones que el personal ha recibido no hay retroalimentación y no se realizan evaluaciones posteriores para conocer los resultados.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un proceso de capacitación, basado en los lineamientos propuestos en el presente informe de tesis e incorporarlo al Plan Operativo Anual del Departamento de Asistencia al Personal a efecto de generar una cultura de capacitación.
2. Que se realice de forma constante la detección de necesidades de capacitación por medio del enfoque que el jefe considere oportuno (en base a puesto-persona, problemas, desempeño o multi-habilidades), para determinar con exactitud las áreas de aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes) que se requiere refuerce o amplíe el personal.
3. Elaborar y ejecutar programas de capacitación de forma anual, en base a la detección de necesidades, a fin de incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal que labora en el Departamento de Asistencia al Personal y resolver los problemas que sean identificados.
4. Evaluar la efectividad de las capacitaciones por medio del modelo de kirkpatrick abarcando los cuatro niveles (reacción, aprendizaje, conducta y resultados), con los formatos que se describen en la propuesta y realizar una retroalimentación constante.

Bibliografía

1. Barquero Corrales, Alfredo. 1987. **Administración de Recursos Humanos**, 1ª. Ed. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 185 páginas.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **Administración**. Editorial McGraw-Hill. 354 páginas.
3. Buckley Roger, CapleJim. 1991. **La formación**, Editorial Diaz de Santos, S.A. 263 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**, 3ª. Ed. México, Editorial McGraw Hill. 586 páginas.
5. Chiavenato, Idalberto. 2011. **Administración de Recursos Humanos**, 9ª. Ed. México, Editorial McGraw Hill. 421 páginas
6. Dessler, Gary. 2009. **Administración de Recursos Humanos**, 10ª. Ed. México, Editorial Prentice Hall. 801 páginas.
7. Kirkpatrick Donald L. Kirkpatrick James D. 2000. **Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles**, 3ª. Ed. Editorial Epise, S.A. 435 Páginas.
8. **Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala**, 2013. 5ª. Ed. Guatemala, Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección Técnica del Presupuesto. 302 páginas.
9. Mendoza Nuñez, 2005. **Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo**, 5ª. Ed. Editorial Trillas. 277 páginas.
10. Orden General 40-2014. **Organización y designación de funciones del Departamento de Asistencia al Personal de la Subdirección General de Personal de la Policía Nacional Civil**. 17 artículos.

11. Pinto Villatoro, Roberto, 2008. **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**, 1ª. Ed. México, Editorial Grupo Capinte. 218 páginas.
12. Policía Nacional Civil, 2012. **Doctrina Institucional**. 76 páginas.
13. Reglamento sobre la **Organización de la Policía Nacional Civil**. Acuerdo Gubernativo 97-2009. 56 artículos.
14. Reza, Jesus. 2006. **Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones**, 1ª. Ed. México, Panorama Editorial, S.A. 200 Páginas.
15. R. Wayne, Mondy. 2010. **Administración de Recursos Humanos**, 11ª. Ed. México, Editorial Prentice Hall. 491 páginas.
16. R. Wayne, Mondy. 2005. **Administración de Recursos Humanos**, 9ª. Ed. México, Editorial Pearson Educación. 527 páginas.

E-grafía

17. Campaña de sensibilización. Consultado el 28 de febrero del 2017.
Disponible en: <http://diccionario.sensagent.com/campañadesensibilización>

ANEXOS

Anexo I

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

Boleta de Encuesta Proceso de Capacitación Departamento Asistencia al Personal

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación, arriba mencionado. Sus respuestas serán utilizadas para fines del estudio, por lo que se garantiza confidencialidad.

Información General

Edad _____ Sexo: Masculino Femenino

Puesto actual _____

Antigüedad en la Institución: Menos de 1 año 1 a 5 años
5 a 10 años 10 a 15 años Más de 15 años

Antigüedad en el puesto: Menos de 1 año 1 a 5 años
5 a 10 años 10 a 15 años Más de 15 años

Escolaridad: Sexto primaria Tercero Básico
Diversificado Universitario

1. ¿Recibe capacitación en el puesto que desempeña?

Sí No

Si su respuesta es positiva continúe con las preguntas, si su respuesta es negativa pasar a la número 5.

2. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación en el puesto que desempeña?

Mensual Trimestral Semestral Anual

Otro _____

3. ¿Cómo califica la capacitación recibida en la Institución?

Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué? _____

4. ¿Considera que la capacitación que se le brinda le ayuda a mejorar el desempeño de sus labores?

Sí No

¿Si su respuesta es positiva en que aspectos le ayuda?

- a. Reducir tiempos
- b. Resolver problemas
- c. Buen manejo de la información
- d. Toma de decisiones
- e. Otros: _____

¿Por qué? _____

5. ¿Considera que necesita capacitación?

Sí No

Si su respuesta es positiva ¿Por qué?

- a. Necesito mejorar mi desempeño laboral
- b. Desconozco funciones de mi puesto de trabajo
- c. Desconozco normativa que se aplica a mis funciones
- d. Desconozco procedimientos
- e. Desactualización en mis conocimientos tecnológicos, financieros o educativos
- f. Otros _____

6. ¿En qué temas considera que necesita capacitación? _____

7. Enumere del 1 al 5 los problemas más comunes que se presenten en su departamento debido a la falta de capacitación, según su nivel de importancia.

- a. Mal servicio al cliente
- b. Retraso en trámites
- c. Errores en documentos oficiales
- d. Mal manejo de la información
- e. Sanciones disciplinarias o monetarias

8. ¿Ha tenido dificultades para realizar eficientemente su trabajo por falta de capacitación?

Sí No

Si su respuesta es positiva mencione 3 dificultades que impacte en su trabajo:

9. ¿Cuenta la Organización con un Departamento a cargo de las capacitaciones para el personal?

Sí No

Si la respuesta es positiva indique ¿Cuál? _____

10. ¿Sabe cómo solicitar ayuda para capacitarse?

Sí No

Si su respuesta es positiva indique de qué manera _____

11. ¿Considera que necesita actualizar sus conocimientos, desarrollar sus habilidades y cambiar sus actitudes para mejorar su efectividad laboral?

Conocimientos	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Habilidades	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Actitudes	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Anexo II

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

Guión de Entrevista Jefatura y encargados Proceso de Capacitación Departamento Asistencia al Personal

1. Presentarse con el entrevistado
2. Plantear el concepto de necesidad de capacitación
3. Formular la siguiente preguntas
 - a) ¿Considera que los trabajadores tienen los suficientes conocimientos para desempeñar su trabajo?
Si ¿Cómo lo determinó?
No ¿Qué acciones considera realizar?
 - b) ¿Cómo departamento se lleva a cabo una detección de necesidades de capacitación y de qué manera?
 - c) ¿Existen programas de capacitación para el personal del Departamento de Asistencia al Personal?
Si
No
 - d) ¿Se evalúan los resultados de las capacitaciones que se llevan a cabo?
Si ¿De qué manera?
No
 - e) ¿Considera que es necesario actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal bajo su mando?
Si
No
4. Indicar que la entrevista ha concluido y dar las gracias.