

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



**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN  
PRIVADA NO LUCRATIVA DE ATENCIÓN MÉDICA  
ONCOLÓGICA, UBICADA EN LA CIUDAD  
DE GUATEMALA”**

**NANCY EDITH SALAZAR LANDAVERRY**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2019**

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



**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN  
PRIVADA NO LUCRATIVA DE ATENCIÓN MÉDICA  
ONCOLÓGICA, UBICADA EN LA CIUDAD  
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**NANCY EDITH SALAZAR LANDAVERRY**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, MAYO DE 2019

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

<b>DECANO</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II</b>	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
<b>VOCAL III</b>	Vacante
<b>VOCAL IV</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

<b>Matemáticas – Estadística</b>	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
<b>Administración – Finanzas</b>	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
<b>Mercadotecnia – Operaciones</b>	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

**JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Lorena Ileana Hernández García
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
<b>EXAMINADORA:</b>	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala 24 de octubre de 2017

**Licenciado**

**Luis Antonio Suárez Roldán**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**

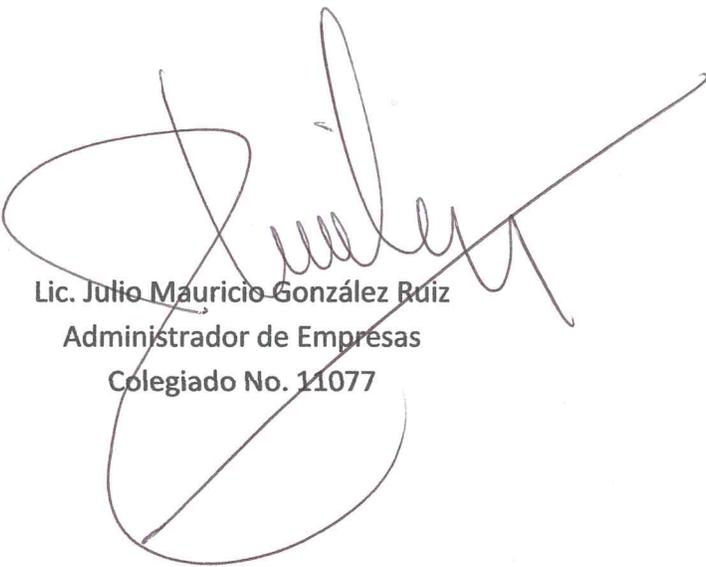
**Su Despacho**

**Respetable Señor Decano:**

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha catorce de abril de dos mil dieciséis, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis titulado **“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA DE ATENCIÓN MÉDICA ONCOLÓGICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”** elaborado por la estudiante Nancy Edith Salazar Landaverry, con carné estudiantil 9612946.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0555-2019  
Guatemala, 21 de mayo de 2019

Estudiante  
NANCY EDITH SALAZAR LANDAVERRY  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 17 de mayo de 2019, que en su parte conducente dice:

**“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

NANCY EDITH SALAZAR LANDAVERRY	9612946	“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA DE ATENCIÓN MÉDICA ONCOLÓGICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”
-----------------------------------	---------	--

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación”.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

m.ch



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **DIOS**

Gracias Señor por la sabiduría y fortaleza que me concediste para alcanzar tan anhelada meta.

“Mas gracias sean dadas a Dios, que nos da la victoria por medio de nuestro Señor Jesucristo”

1ª. Corintios 15:57

### **MIS PADRES**

Rigoberto Salazar Ruano y María Virnelda Landaverry, por haberme dado la vida, por sus sabias enseñanzas y los valores que sembraron en mi vida, lo que me ha hecho la feliz mujer que hoy soy.

### **MI ESPOSO E HIJOS**

Ludin Cruz, Diego Fernando y Julián Esteban, por su amor, paciencia, apoyo y comprensión. Son mi motivación para seguir adelante cada día. Los amo.

### **MIS HERMANAS Y HERMANO**

Sandra, Brenda y Herber, por su buen ejemplo, amor y por sus palabras de animo y aliento. Dios bendiga sus vidas siempre.

### **MI FAMILIA POLITICA**

Por el cariño y apoyo que siempre me han demostrado

**MIS AMIGAS Y AMIGOS** Por su amistad, confianza y muestras de afecto.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Gloriosa Tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala,  
Centro de estudios formador de profesionales a la sociedad guatemalteca,  
que hoy me honra con tan preciado galardón, asegurándoles que pondré muy en  
alto el noble ejercicio de la profesión.

A cada uno de los catedráticos de la Escuela de Administración de Empresas  
de la Facultad de Ciencias Económicas  
que enriqueció mis conocimientos con sus enseñanzas y experiencia.

A la Licda. Elizabeth Solis Berganza, Asesora del Plan de Investigación,  
por su dedicación y entrega para contribuir al logro que hoy alcanzo.

Y en especial a mi Asesor Lic. Julio Mauricio González Ruiz,  
por su incondicional apoyo a través de la excelente asesoría brindada.  
Gracias por compartir sus valiosos conocimientos y experiencia, por su  
dedicación, profesionalismo, apoyo y orientación brindados para realizar el  
presente trabajo de tesis.

A las autoridades de la Liga Nacional Contra el Cáncer,  
por abrir sus puertas y permitirme poner en práctica mis conocimientos.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Asociación	1
1.1.1 Asociación no lucrativa	1
1.1.2 Oncología médica	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
a) Planeación	4
b) Organización	7
c) Integración	10
d) Dirección	10
e) Control	11
1.3 Administración del recurso humano	12
1.3.1 Desarrollo de las personas	13
1.4 Capacitación	13
1.4.1 Objetivos de la capacitación	14
1.4.2 Proceso de capacitación	15
1.4.3 Diagnóstico de las necesidades de capacitación	16
1.4.4 Diseño del programa de capacitación	18
1.4.5 Ejecución del programa de capacitación	19
1.4.6 Evaluación del programa de capacitación	21
1.5 Competencias laborales	22
1.5.1 Clasificación de las competencias laborales	23
1.5.2 Niveles de competencias	24
1.5.3 Gestión por competencias	26

1.5.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación basado en competencias	28
1.5.5 Capacitación basada en competencias laborales	30

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA DE ATENCIÓN MÉDICA ONCOLÓGICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

2.1 Metodología de la investigación	33
2.1.1 Método	33
2.1.2 Técnicas	33
2.1.3 Instrumentos	34
2.1.4 Población y muestra	34
2.2 Antecedentes	36
2.2.1 Filosofía institucional	37
2.2.2 Estructura organizacional	37
2.2.3 Servicios que ofrece	39
2.3 Situación actual del proceso de capacitación	40
2.3.1 Resultados de la encuesta realizada a las jefaturas	41
2.3.2 Resultados de la encuesta realizada al personal administrativo	50
2.3.3 Análisis de los resultados	60
2.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación	61
2.4.1 Identificación del perfil de competencias del puesto de trabajo	62
2.4.2 Identificación y evaluación de las competencias	70
2.4.3 Orientación del diagnóstico de necesidades de capacitación	79
2.4.4 Instrumento para el diagnóstico de necesidades de capacitación	82
2.4.5 Fase de sensibilización	87
2.4.6 Análisis de los resultados	88

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**  
**BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA DE**  
**ATENCIÓN MÉDICA ONCOLÓGICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE**  
**GUATEMALA**

3.1	Justificación	96
3.2	Objetivos	96
3.3	Procedimiento general para la implementación del programa de capacitación	98
3.4	Diseño del programa	105
3.5	Ejecución del programa	118
3.6	Evaluación del programa	122
3.6.1	Evaluación del proceso de capacitación	123
3.6.2	La evaluación del aprendizaje	126
3.6.3	La evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral	129
	CONCLUSIONES	132
	RECOMENDACIONES	133
	BIBLIOGRAFÍA	135

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

1.	Fases del proceso administrativo	3
2.	Principales símbolos utilizados en diagramas de flujo	6
3.	Clasificación de los organigramas	9
4.	Procesos de la gestión del talento humano	12
5.	Proceso de capacitación	15
6.	Modalidades de capacitación	20
7.	Componentes de la competencia	23
8.	Niveles de competencias laborales	25

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

1. Organigrama estructural específico	38
2. Frecuencia de las capacitaciones	42
3. Cursos impartidos durante el último año	43
4. Consecuencias de no capacitar al personal	44
5. Oportunidad para expresar necesidades de capacitación	45
6. Necesidades específicas de capacitación	46
7. Habilidades que necesitan fortalecerse	47
8. Actitudes que deben mejorarse	48
9. Evaluación y seguimiento de la capacitación	49
10. Frecuencia con que recibe la capacitación	50
11. Cursos recibidos durante el último año	51
12. Consecuencias de no recibir capacitación	53
13. Oportunidad para expresar necesidades de capacitación al jefe inmediato	54
14. Necesidades de capacitación	55
15. Habilidades que necesita fortalecer	56
16. Actitudes a mejorar	57
17. Evaluación después de recibir las charlas	58
18. Organigrama nominal	81
19. Diagrama de flujo del programa de capacitación	99

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Plan de acción del programa de capacitación	101
2. Programa general de capacitación	107
3. Presupuesto del escenario 1	119
4. Presupuesto del escenario 2	120

## ÍNDICE DE FORMATOS

1. Catálogo de competencias	71
2. Diagnóstico de necesidades de capacitación con base puesto-persona	83
3. Resumen de brechas detectadas en funciones	88
4. Resumen de brechas detectadas en competencias genéricas	91
5. Resumen de brechas detectadas en competencias de gestión	92
6. Resumen de brechas detectadas en competencias conductuales	94
7. Cursos del programa de capacitación propuesto	106
8. Planificación del curso Administración Financiera II	109
9. Planificación del curso técnicas de reducción de costos en compras	110
10. Planificación del curso Microsoft Office 2010	111
11. Planificación del curso pensamiento estratégico	112
12. Planificación del curso supervisión eficaz, liderazgo y productividad	113
13. Planificación del curso técnicas de negociación	114
14. Planificación del curso manejo de conflictos	115
15. Planificación del curso actitud proactiva y excelencia personal	116
16. Planificación del curso inteligencia emocional	117
17. Lista de verificación para la ejecución del programa	121
18. Indicadores para evaluar el programa de capacitación	122
19. Evaluación del programa de capacitación	125
20. Comparación de resultados anteriores y posteriores	128
21. Prueba general de conocimiento	129
22. Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral	130

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las necesidades de las instituciones de poseer talento humano competente, a la vanguardia en conocimientos, habilidades y actitudes; las organizaciones han tenido que cambiar la visión sobre la administración de su recurso humano, reconociendo que la gran diferencia y principal ventaja competitiva proviene de las personas que trabajan en ellas. Es por ello que, para tener éxito, las instituciones deben contar con modelos que permitan proponer programas de capacitación pertinentes para las diferentes áreas de la Institución. En virtud de lo cual, la capacitación se ha convertido en una actividad de suma importancia para facilitarle a los colaboradores ejercer de forma natural sus competencias y asegurar un conjunto de trabajadores capacitados, competentes y comprometidos para alcanzar los objetivos de la Institución.

La capacitación es un proceso de aprendizaje de carácter estratégico, que aplicado de manera organizada, constante y sistémica, permite que el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas para el buen desempeño de su trabajo y modifique sus actitudes. En ese sentido, la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas, lo cual se verá reflejado en una mayor productividad y competitividad en el mercado que intervenga la Institución.

El desarrollo de las competencias implica la implementación de una herramienta que permita plantear programas de capacitación adecuados, a través de todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir las habilidades necesarias para lograr los objetivos del puesto de trabajo.

Por ello, es fundamental implementar una metodología de detección de necesidades de capacitación que permita determinar con exactitud las necesidades específicas de cada colaborador. Con base en lo anterior, esta investigación pretende ser una herramienta de apoyo mediante la cual se determinen los requerimientos de capacitación y se elabore un programa que responda a las necesidades y exigencias de la Institución, al obtener un impacto positivo en los resultados y específicamente que el personal administrativo, no solo adquiera conocimientos y habilidades, sino que pueda aplicarlos e incorporarlos a su comportamiento para mejorar su desempeño. A la vez se plantea que esta sea extendida y aplicada en las otras áreas, con el fin de incrementar la calidad de los servicios que brinda la Asociación.

El presente trabajo de tesis se aborda a través de tres capítulos: primero, en el marco teórico se incluyen conceptos generales sobre la definición de la Institución objeto de análisis, las diferentes etapas del proceso administrativo, la gestión del talento humano, así como las fases que componen el proceso de capacitación y la administración por competencias. En el segundo capítulo se indica la metodología utilizada, el proceso desarrollado, se describen los antecedentes de la Institución y el análisis sobre la capacitación actual, mediante la investigación de campo realizada, cuyos resultados evidencian la necesidad de efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación y la implementación de un programa de capacitación para el personal administrativo de la Asociación. En el capítulo tres, se presenta la propuesta de un Programa de Capacitación basado en competencias laborales para el personal administrativo, que parte del diagnóstico de necesidades de capacitación realizado por el método puesto-persona basado en competencias laborales. Y finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones referentes a la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico constituye el conjunto de ideas, teorías y procedimientos relacionados con el tema a investigar, a fin de comprender e interpretar la realidad de la Institución, posibilitar el proceso de investigación, sustentar el análisis y la propuesta. Así mismo, permitirá la interpretación de resultados y finalmente, la formulación de conclusiones y recomendaciones. A continuación se enumeran los conceptos relevantes para el desarrollo del presente trabajo.

#### **1.1 Asociación**

“Es el conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada”. (15:s.p)

Es decir, un grupo de personas con un interés en común, que en caso necesario constituyen una persona jurídica.

##### **1.1.1 Asociación no lucrativa**

“Es una entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico, sino que principalmente persigue una finalidad social, altruista, humanitaria, artística o comunitaria. Este tipo de instituciones por lo general se financian gracias a ayudas y donaciones derivada de personas físicas, empresas, e instituciones y organizaciones de todo tipo, y en algunos casos (aunque no en todos) también se reciben ayudas estatales puntuales o regulares (en forma de subsidios, usufructo de fincas, exoneraciones fiscales o aduaneras, etc)”. (16:s.p)

Este tipo de organizaciones trabaja básicamente para el progreso, desarrollo o bien común de la sociedad, enfocándose en ciertos grupos de personas con necesidades especiales o en otros aspectos de la sociedad en que se puedan llegar a tener efectos positivos de algún tipo, por ejemplo: ecología, medio ambiente, especies en peligro de extinción, mejoramiento de la educación, salud, entre otros.

### **1.1.2 Oncología médica**

“La oncología es la especialidad médica dedicada al diagnóstico y tratamiento del cáncer. La oncología médica es una especialidad derivada del tronco de la Medicina Interna, centrada en la atención del enfermo con cáncer de forma integral. Atiende la patología asociada a la enfermedad tumoral y las complicaciones derivadas del tratamiento”. (16:s.p)

## **1.2 Administración**

“La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”. (3:3)

El acto de administrar siempre busca el logro de la productividad y el bienestar de los trabajadores, así como obtener beneficios económicos o de otra índole, dependiendo del tipo de organización. La forma como las organizaciones se administran o se gestionan determinará si van a conseguir utilizar con eficacia sus recursos para lograr los objetivos propuestos. Por eso, es importante que las instituciones administren de manera eficiente tanto sus recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos, como que desarrolle estrategias que permitan su sostenimiento y crecimiento.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Se puede decir que 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)

Dicho de otra forma, el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Está conformado por la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, estas fases se muestran en el esquema siguiente:

**Esquema 1**  
**Fases del proceso administrativo**



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. 1ª. Ed. P. 28

### **a) Planeación**

“La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario establecerlos con anticipación.” (2:38)

La planeación es el primer paso del proceso administrativo, implica definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para lograr dichos objetivos y desarrollar una serie completa de planes para integrar y desarrollar el trabajo de la organización.

Dentro de los elementos de la planeación útiles para la presente investigación se pueden mencionar los siguientes:

- **Misión**

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el del propósito.” (2:45)

Es una declaración de la razón de ser de una Institución. Esta declaración responde a ciertas preguntas clave, tales como: ¿Quiénes somos?, ¿Cuál es nuestro propósito?, ¿Qué servicios prestamos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?

- **Visión**

“Una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.” (2:46)

La visión no es más que una proyección de lo que la organización desea ser en un largo plazo, una declaración de la visión responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados, para la interacción.” (2:46)

Los valores son ideas o principios que un individuo o institución acepta como verdaderos y que le sirven de base para sus actos. Los valores crean la cultura, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario.

- **Objetivos**

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Si los objetivos son precisos y correctos, se podrá comprobar, en cualquier momento, cómo se dirige hacia el logro de esos objetivos.” (2:46)

Para medir el nivel de logro de los objetivos, se debe fijar siempre un plazo, y un curso de acción para lograrlo.

- **Procedimientos**

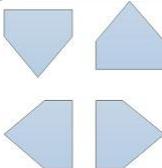
“Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos a seguir para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo.” (2:47)

Son una serie de tareas concatenadas que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades en la realización de un trabajo repetitivo, así como la forma establecida para ejecutar el mismo.

Un procedimiento puede plasmarse por escrito bajo dos formas: a través de una descripción detallada o por medio de un diagrama de flujo o flujograma. Los cuales usan formas especiales para representar diferentes tipos de acciones o pasos en un proceso; las líneas y flechas muestran la secuencia de los pasos y las relaciones entre ellos. La simbología utilizada comúnmente se presenta en el cuadro siguiente:

## Esquema 2

### Principales símbolos utilizados en diagramas de flujo

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Acción o proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Documento impreso	Representa un documento o informe impreso
	Decisión	Permite analizar una situación, con base en los valores falso o verdadero. Las líneas de flujo pueden surgir de diferentes puntos del diamante
	Conector fuera de página	Indica que el proceso continúa fuera de la página
	Línea de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones

Fuente: elaboración propia, con información de SmartDraw. Enero 2017.

- **Presupuestos**

“El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos de que refleje los planes. Aunque por lo general el presupuesto pone en marcha un programa, puede ser en sí mismo un programa. De hecho una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a la gente a planear; como el presupuesto se realiza con cifras, obliga a la precisión en la planeación.” (2:48)

Los presupuestos son los planes traducidos a términos financieros para la asignación de recursos a ciertas actividades específicas. Asimismo, son útiles para mejorar la asignación de tiempo, espacio y uso de recursos materiales. Aparte de ser instrumentos de planeación también son elementos de control.

**b) Organización**

“Fase del proceso administrativo por medio del cual se diseña la estructura formal de la empresa, para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución. En ese sentido organizar implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios del fin para el cual fue creada”. (1:124)

La organización permite entrelazar las labores de diferentes personas en el logro de las metas de la Institución. La tarea de organizar se compone de dos factores básicos: el diseño organizacional y el diseño laboral. El primero se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos de trabajo.

Es indispensable contar con las herramientas adecuadas durante el proceso de organización y aplicarlas de acuerdo con las necesidades de cada institución.

Las principales son:

- La descripción y especificación del puesto
- Los organigramas
- Los manuales de organización

- **La descripción y especificación del puesto**

“Descripción de puestos es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Consta de los siguientes elementos: Encabezado, en esta parte se anotan todos aquellos datos que permitan identificar el puesto descrito. Asimismo, se detalla lo que se denomina ubicación del puesto en la organización; es decir, de quién depende (jefe inmediato), quiénes dependen del puesto (subordinados) y con quiénes coordina sus funciones o actividades. Descripción genérica, párrafo que describe brevemente la función sustantiva del puesto. Descripción detallada, es la relación detallada, precisa y clara de todas y cada una de las responsabilidades que le corresponden al puesto en cuestión; así como las condiciones en que se han de realizar.” (2:165)

“La especificación del puesto es el documento en el que se determinan las características que debe reunir una persona para poder desempeñar exitosamente un puesto. Se formula teniendo como referencia la descripción de puestos, ya que el conocimiento de las responsabilidades de un puesto y las condiciones en que se han de efectuar permitirán identificar características físicas, psicológicas y específicas que ha de poseer una persona para desempeñar dicho puesto con máxima eficiencia.” (2:166)

En este documento se indican los requerimientos para desempeñar el puesto y también se especifica el nivel de responsabilidad, el nivel de autoridad y las jerarquías.

- **Organigramas**

“El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa. Los organigramas ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización.” (2:166)

El organigrama es la representación gráfica de la forma en que está organizada una Institución. Los organigramas se clasifican por: su ámbito de aplicación, su contenido y por su forma de presentación, dicha clasificación se muestra en la imagen siguiente:

### Esquema 3

#### Clasificación de los organigramas



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. 2004. Administración. 1ª. Ed. P. 168

### **c) Integración**

“Podemos definir que todo organismo o grupo social, funciona y opera mediante la integración y activa participación de los recursos. Los recursos humanos son las personas que trabajan para una organización. Las habilidades que poseen y sus conocimientos del sistema de trabajo son de gran valor para los administradores. Los recursos materiales son las cantidades de suministros y materiales que se usan directamente en la producción de bienes y servicios. Los recursos financieros son las cantidades de dinero que los administradores usan con el objeto de adquirir bienes y servicios para la organización. Los recursos técnicos, además de que implican el uso de tecnología, incluyen el hecho que los administradores deben apoyarse en técnicas, por ejemplo: sistemas y procedimientos, computadoras, auditoría administrativa, fórmulas y patentes”. (2:179)

Toda organización o grupo social, opera por medio de la integración e interacción de los recursos disponibles. Una de las funciones más importantes es la asignación de recursos, siendo la integración el proceso de apoyo que facilita la vinculación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, para la obtención de resultados de máxima eficiencia.

### **d) Dirección**

“Para que una empresa triunfe, no basta que se hayan establecido lineamientos perfectos a través de la planeación, se haya delineado una estructura organizacional adecuada, se hayan obtenido los mejores recursos –tanto humanos como técnicos, materiales o monetarios-, es necesario llevar a la práctica las decisiones asumidas en las etapas de la planeación y organización, así como lograr que el personal contratado realice su máximo esfuerzo y aproveche adecuadamente los demás recursos organizacionales; todo ello se realiza en esta etapa del proceso administrativo llamado dirección”. (2:202)

Esta etapa del proceso administrativo es una función básica y trascendental, porque al dirigir es cuando más se ejercen las acciones administrativas, pues implica influir o inducir a los colaboradores de la organización a que observen ciertos comportamientos para que cooperen en la consecución de los objetivos.

#### **e) Control**

“El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el administrador no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que le permita cerciorarse de que las acciones que realiza la empresa son las correctas y que las mismas van de acuerdo con los objetivos. El control está estrechamente relacionado con la planeación, a la cual sirve de realimentación para futuros planes. Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social; por tanto, cuanto más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control, que es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.” (2:299)

Dentro del contexto del proceso administrativo y después de haber definido la planeación y la organización, haber integrado los recursos y coordinado la dirección de los miembros de la organización, es fundamental comparar los resultados obtenidos al final de un periodo o etapa. Para ello es necesario apoyarse en lo que respecta al control, que precisamente se va a encargar de verificar si las fases anteriores fueron llevadas a cabo de forma satisfactoria, de manera que se hayan alcanzado los resultados deseados.

### 1.3 Administración del recurso humano

“En el siglo XXI las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (*GTH*). Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares”. (4:39)

Se refiere al conjunto de prácticas de recursos humanos, que determina la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración y evaluación de los trabajadores. Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. La función de la administración de recursos humanos permite la colaboración eficaz de las personas a efecto de alcanzar tanto los objetivos de la organización como los individuales.

Los seis procesos básicos que integran la gestión del talento humano se muestran en la figura siguiente:

#### Esquema 4

#### Procesos de la gestión del talento humano

INTEGRAR PERSONAS	ORGANIZAR PERSONAS	RECOMPENSAR PERSONAS	DESARROLLAR PERSONAS	RETENER PERSONAS	AUDITAR PERSONAS
			<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación</li><li>• Desarrollo</li><li>• Aprendizaje</li><li>• Administración del conocimiento</li></ul>		

Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. 3ª. ed. P. 17

### **1.3.1 Desarrollo de las personas**

“Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad”. (4:15).

Los procesos de desarrollo incluyen tres categorías: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. La capacitación y el desarrollo de las personas tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación.

Tradicionalmente, los procesos de desarrollo se realizan con una actitud reactiva, es decir, sólo cuando surge un problema o necesidad, escogiendo a las personas de forma aleatoria, con una visión de corto plazo, para atender el problema suscitado, con base en la imposición. Sin embargo, es necesario darle un enfoque moderno, de manera que capacitar sea parte de una cultura, dirigido a una actitud proactiva y con una visión de largo plazo. Además, la capacitación también tiene que ver con la creación de competencias.

### **1.4 Capacitación**

“Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes”. (4:371)

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas, pues aunque sus métodos sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, ya que se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. Tanto la capacitación como el desarrollo son procesos de aprendizaje; aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en virtud de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas. Por medio de la capacitación, el colaborador asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes.

Los programas de capacitación casi siempre incluyen, varios tipos de cambios del comportamiento, al mismo tiempo que desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos.

#### **1.4.1 Objetivos de la capacitación**

- Preparar a las personas para la realización de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Mejorar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias.

### 1.4.2 Proceso de capacitación

“La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas: 1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. 2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. 3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación. 4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación”. (5:375)

La capacitación permite mejorar continuamente los procesos de trabajo; es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para su mejor desempeño.

El contenido de cada etapa del proceso se muestra en la imagen siguiente:

**Esquema 5**  
**El proceso de capacitación**

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<p style="text-align: center;"><b>Diagnóstico de la situación</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Decisión en cuanto a la estrategia</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Implantación o acción</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Evaluación y control</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la organización</li> <li>• Competencias necesarias</li> <li>• Problemas de producción</li> <li>• Problemas de personal</li> <li>• Resultados de la evaluación del desempeño</li> </ul>	<p>Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quién capacitar</li> <li>• Cómo capacitar</li> <li>• En qué capacitar</li> <li>• Dónde capacitar</li> <li>• Cuándo capacitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gerente de línea</li> <li>– Asesoría de recursos humanos</li> <li>– Por ambos</li> <li>– Por terceros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del proceso</li> <li>• Evaluación y medición de resultados</li> <li>• Comparación de la situación actual con la anterior</li> <li>• Análisis de costos/beneficios</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. 3ª. ed. P. 377

### **1.4.3 Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

“Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será de beneficio tanto para los colaboradores, como para la Institución.” (4:378)

La primera etapa del proceso de capacitación es realizar un inventario de las necesidades o carencias de capacitación, por lo que es importante efectuar una investigación interna capaz de localizarlas y descubrirlas. En esencia, detectar necesidades de capacitación implica comparar lo que un trabajador debe saber hacer, poder hacer y querer hacer con lo que efectivamente sabe hacer, puede hacer y quiere hacer.

Existen diferentes metodologías para abordar el problema de detectar las necesidades de capacitación en una organización, las más comunes son:

- Evaluación de competencias (enfoque puesto-persona)
- Evaluación del desempeño
- Análisis de problemas
- Proyecciones de cambios tecnológicos y organizacionales
- Proyecciones de movimientos de personal

Los tres primeros enfoques apuntan a detectar déficit de capacitación que afectan el quehacer corriente de la institución. Los dos últimos enfoques, en cambio, corresponden a un análisis prospectivo de las necesidades de capacitación, en función de cambios proyectados en los contenidos y requisitos de los puestos, o de movimientos proyectados del personal.

- **Evaluación de competencias (enfoque puesto-persona)**

“Este enfoque también es llamado auditoría de competencias. Consiste en analizar las necesidades de capacitación de los trabajadores en forma directa, comparando sus comportamientos o competencias reales, con los esperados. El primer enfoque se centra en obtener evidencia del desempeño del trabajador, por medio de la observación de su comportamiento, entrevistas al trabajador, cuestionarios especiales, técnicas autoevaluativas, informes de jefaturas, testimonios de empleadores o informes de producción y control de calidad. El segundo enfoque busca verificar si el trabajador posee los conocimientos, las habilidades y la disposición anímica necesaria para realizar correctamente el trabajo. Se utilizan certificados, testimonios, pruebas especiales e informes de los registros de personal de la empresa, entre otros”. (8:31)

El análisis se efectúa en el nivel del puesto y se sustenta en los requisitos que se exige al ocupante. Dicho análisis y su especificación sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos y actitudes, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar cierto puesto.

Este enfoque permite preparar la capacitación específica para cada puesto, de forma individual, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo. Como primer paso, se obtiene evidencia del desempeño del trabajador, mediante la observación de su comportamiento, entrevistas, cuestionarios especiales, técnicas auto evaluativas, informes de jefaturas, informes de producción y control de calidad. En el segundo paso, se verifica si el trabajador posee los conocimientos, las habilidades, actitudes o la disposición anímica necesarios para realizar correctamente el trabajo. Es importante que las necesidades detectadas se establezcan por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución.

#### **1.4.4 Diseño del programa de capacitación**

“La planificación de la capacitación, enmarcada en las políticas de desarrollo de sus recursos humanos, es una función esencial para asegurar la ejecución coordinada de todas las acciones de capacitación que lleva a cabo la empresa. Desde esta perspectiva, no se debe olvidar que los principales referentes para diseñar un plan de capacitación son las políticas de desarrollo de los recursos humanos de la empresa, el inventario de las necesidades de capacitación y la disponibilidad de servicios formativos -fuera o dentro de la empresa- para atender dichas necesidades”. (10:99)

Consiste en preparar el programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas, con el objeto de proporcionar a los empleados el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos de trabajo. Conlleva un objetivo específico, es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, es necesario plantear la forma de atender dichas necesidades, por medio de un programa que responda a las siguientes interrogantes: ¿A quién capacitar?, ¿Cómo capacitar?, ¿En qué capacitar?, ¿Quién debe capacitar?, ¿En dónde capacitar? y ¿Para qué capacitar?

El programa de capacitación debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la Institución, por lo que es preciso evaluar tanto las necesidades organizacionales como personales y fijar criterios puntuales para establecer el nivel de desempeño deseado. Una vez determinadas las habilidades, conocimientos o conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso será elegir las técnicas para el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

### **1.4.5 Ejecución del programa 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”. (5:381)

Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación diseñado. El coordinador de la capacitación es el responsable de la creación de las condiciones para que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado, tales como:

- Explicar a los participantes la justificación de la formación, para que se involucren y participen en forma activa
- Verificar la motivación de los participantes, ya que la inclusión es muy importante
- Asegurar la suficiente retroalimentación
- Informar sobre el sistema de evaluación del aprendizaje
- Presentar las opciones de control que tienen las personas sobre la secuencia, ritmo y tiempo de las actividades de aprendizaje, para que participen activamente de acuerdo a la planificación

Los métodos o modalidades de capacitación, que se muestran en el siguiente esquema, se refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje; al tomar en consideración los principios de la psicología del aprendizaje, los métodos de capacitación tienen que ver con:

- La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo
- El papel del instructor: capacitación presencial o no presencial
- El papel del participante: pasivo o activo
- El sujeto del aprendizaje: un grupo o un individuo

## Esquema 6

### Modalidades de capacitación



Fuente: Martínez E., Eduardo y Martínez A., Francisca. Capacitación por Competencia Principios y Métodos. 2009. Pág. 109

#### **1.4.6 Evaluación del programa de capacitación**

“Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado”. (5:387)

La evaluación de los programas de capacitación es una de las fases que presenta mayores complejidades; sin embargo, si el análisis de las necesidades de capacitación se ha hecho de manera correcta y los objetivos de la capacitación han sido establecidos con claridad, la evaluación de los resultados de la capacitación no debería presentar grandes dificultades, ya que se trata de verificar en qué medida se lograron los objetivos propuestos.

En esta etapa se miden los resultados de todos los procesos realizados para el mejoramiento del personal. La eficiencia de los planes es medida en función del logro de los objetivos planteados. El éxito de la capacitación no se mide solamente por la mejora de las competencias individuales, sino también porque las personas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización.

La evaluación puede tener distintos significados según el punto de vista del evaluador, desde esta perspectiva, es posible distinguir al menos cuatro niveles de evaluación de la capacitación, que corresponden a diferentes visiones para evaluar los procesos formativos y medir sus resultados:

- Evaluación del proceso de capacitación
- Evaluación del aprendizaje
- Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral
- Evaluación de la rentabilidad de la capacitación

La evaluación del proceso de la capacitación consiste en el análisis de la forma en que se ejecuta una acción de capacitación, considerando tanto sus aspectos cuantitativos (por ejemplo: número de participantes ingresados y egresados) como los cualitativos (por ejemplo: la calidad del diseño instruccional, del instructor y del material didáctico).

La evaluación del aprendizaje procura determinar si los participantes lograron adquirir las competencias deseadas. La evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral apunta a averiguar si el comportamiento en el trabajo de los participantes mejoró, conforme a lo previsto, después de la capacitación. En otras palabras, se trata de comprobar si lo aprendido en el proceso de capacitación se refleja efectivamente en el trabajo.

La evaluación de la rentabilidad de la capacitación tiene por objeto averiguar si los resultados de la capacitación, en términos de mejoras de eficiencia o productividad en el trabajo o de clima organizacional en la empresa, compensaron el costo de la capacitación.

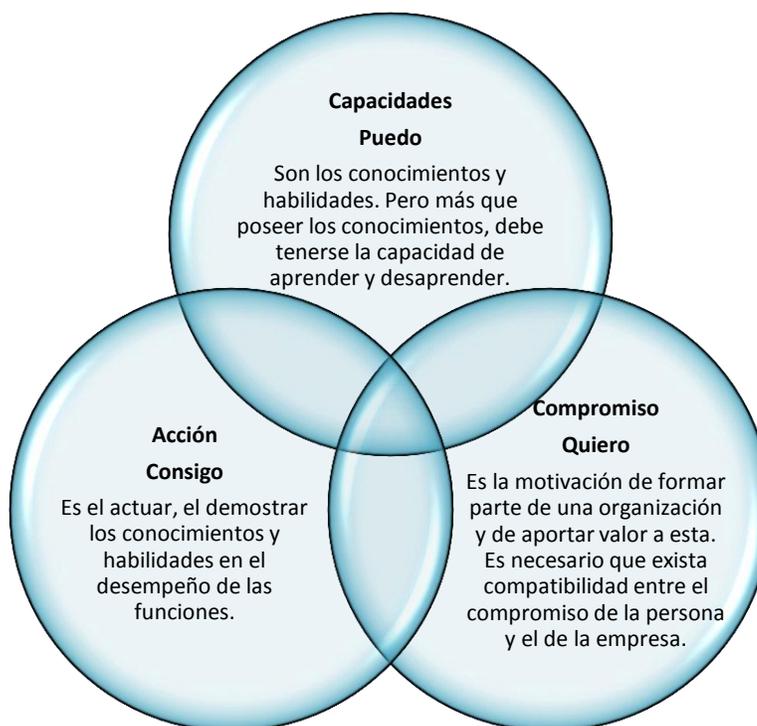
### **1.5 Competencias laborales**

“Una competencia se refiere a la capacidad y cualidad personal e intransferible que posee una persona para desempeñar un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, en medio de un ambiente laboral favorable y apropiado”.  
(7:14)

Las competencias son las cualidades personales esenciales que diferencian el desempeño entre una persona y otra. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias para desarrollar sus actividades en la Institución, pero para obtener los resultados deseados, debe contar con tres componentes importantes: las capacidades, el compromiso y la acción, cuya definición se muestra en el esquema siguiente:

## Esquema 7

### Componentes de la competencia



Fuente: Texto Fundamentos para la Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales.  
INTECAP. Pág. 10

#### 1.5.1 Clasificación de las competencias laborales

Existen varias clasificaciones para las competencias laborales, sin embargo, si la Institución se basa en una estructura matricial es recomendable utilizar las clasificaciones basadas en funciones o procesos, siendo las siguientes:

- **Competencias básicas**

“Están relacionadas con la aplicación matemática, los procesos de comunicación oral y escrita, la localización de la información y la adaptación a los diferentes contextos, tanto laborales, como de otra índole. Son las competencias desarrolladas en la educación formal, tales como: habilidad numérica, comprensión lectora, escritura y comunicación oral, entre otras”. (7:18)

- **Competencias conductuales**

“Son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior, en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio. Se refiere a competencias relacionadas con la inteligencia emocional, actitudes, valores, principios, motivación, empatía, influencia y compromiso, entre otras”. (7:18)

- **Competencias técnicas o específicas**

“Son requeridas para el desempeño de funciones laborales en un área de competencia dentro de una actividad económica. Se relacionan con la aplicación de tecnologías, el uso de métodos, el desarrollo de procesos y la aplicación del lenguaje técnico, propias del contexto laboral”. (7:18)

- **Competencias genéricas**

“Son comunes para diferentes funciones productivas, áreas, subáreas o sectores; pero correspondientes al mismo nivel de la ocupación, de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad. Se relacionan con la capacidad de trabajar en equipo, de administrar y planificar actividades, y con la información, productividad, calidad e innovación en el trabajo, la conservación del ambiente, la seguridad laboral, el cuidado personal, el uso de tecnología básica y la atención al cliente”. (7:19)

### **1.5.2 Niveles de competencias**

“El nivel que se atribuye a las competencias específicas, básicas y genéricas, constituye uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales. Se refiere al nivel de complejidad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral, de responsabilidad y de variabilidad en una actividad”. (6:25).

La descripción de los niveles apoya los procesos de desarrollo de competencias, permite diseñar la formación de comportamientos que se mejoran y se suman a otros, para que la persona supere los diferentes niveles. Asimismo, es un referente para los planes de desarrollo o de carrera en donde se evalúa cuál es el nivel que domina una persona y cuál es el requerido para un puesto superior.

En el siguiente cuadro se presenta la descripción de los cinco niveles tipificados a nivel internacional, que pueden tomarse como base para aplicarse en Guatemala.

### Esquema 8 Niveles de competencias laborales

Nivel de competencia	Características
<b>1</b> <b>Operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia para la realización de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.</li> <li>• Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y automatizadas.</li> </ul>
<b>2</b> <b>Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias para un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. Se requiere a menudo de la colaboración con otros y del trabajo coordinado en equipo.</li> <li>• Predominan las actividades complejas, no repetitivas; el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo; y las metodologías, que contribuyen a mejorar la calidad y la productividad del servicio o producto a obtener.</li> </ul>
<b>3</b> <b>Medio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias para una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen habilidades para instruir, mejorar métodos, planificar, coordinar, vigilar, supervisar la actividad a colaboradores y dar seguimiento a procesos. Requiere alto grado de responsabilidad y autonomía en la ejecución.</li> <li>• Operan, controlan y dan mantenimiento a equipo computarizado de producción y aplican métodos de trabajo especializados.</li> </ul>

<p><b>4</b> <b>Profesional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo en diversos contextos profesionales. Requiere de alto grado de responsabilidad y autonomía.</li> <li>• Responsabilidad por el trabajo de otros, por la planificación y asignación de recursos. Responsable del diseño, la planeación, la conceptualización y el desarrollo de las actividades propias de cada empresa. Diseña nuevos procesos, productos, equipos, herramientas, aplicaciones de software y teorías para el aumento de la productividad.</li> <li>• Creativo, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias especialidades, en uno o varios procesos de la actividad empresarial.</li> </ul>
<p><b>5</b> <b>Profesional especializado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica técnicas complejas, en varios contextos, a menudo impredecibles. Total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en el análisis, diagnóstico, dirección, evaluación, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. Alto nivel de prospección, creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en especialidades relacionadas con los procesos de producción de la empresa. Evalúa y transforma procesos, fundamentos, políticas y planeación estratégica de la organización.</li> </ul>

Fuente: Fundamentos para la Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales.

INTECAP. Págs. 26-28

### 1.5.3 Gestión por competencias

“La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio”. (15)

En el mundo cambiante y globalizado, lleno de nuevos conceptos, es preciso saber cuáles son las técnicas de gestión que garanticen el éxito de la empresa en el mercado competitivo en el cual se desenvuelve. La gestión por competencias, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se consolida con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño del recurso humano.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades y conocimientos deberá poseer su recurso humano para lograr destacar de entre las demás, por un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los colaboradores, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, al facilitar simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década.

Sin embargo, es importante que el enfoque de competencias no sea aplicado de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto. Al integrar los fundamentos y los conceptos de la gestión del talento humano y de las competencias laborales, se concluye que la tendencia se enfoca en valorar al colaborador, gestionar el talento para que aporte un resultado que agregue valor a la Institución y se constituya en la base para dirigir los procesos de la gestión. En las diferentes clasificaciones de los factores del talento o de los tipos de competencias, se define al colaborador como un ser integral que es apreciado y aporta valor, tanto por sus conocimientos y habilidades, como por su capacidad de juicio y las actitudes que lo llevan a desempeñarse con eficiencia.

#### **1.5.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación basado en competencias**

“Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significa una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es”. (5:378)

Cuando el diagnóstico se basa en competencias, es posible definir las necesidades de capacitación como las diferencias entre lo que saben o hacen los trabajadores y lo que exige su puesto de trabajo. Esto permite detectar las deficiencias en su desempeño, por lo que cabe mencionar que las deficiencias de los trabajadores constituyen necesidades de capacitación solo si se deben a la falta de conocimientos, habilidades o actitudes de los trabajadores.

El concepto de necesidades de capacitación alude a dos conceptos clave: primero, las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo. Y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático, con objetivos definidos y evaluables. Estas carencias se relacionan con las siguientes áreas de la competencia laboral.

- **“Los conocimientos:** se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la memoria de la persona”. (10:71)

- **“Las habilidades intelectuales:** se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer, en otras palabras, son el conocimiento en acción”. (10:71)
- **“Las habilidades sicomotoras:** se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador”. (10:71)
- **“Las habilidades interpersonales:** se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen características de personalidad y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación”. (10:71)
- **“La disposición anímica en el trabajo:** tiene que ver con los factores que influyen en el estado de ánimo y la voluntad de los trabajadores; incluyen principalmente las actitudes, creencias, percepciones, valores y la motivación relacionada con las recompensas y exigencias del trabajo(10:71)”.

La importancia relativa de las distintas áreas de la competencia laboral varía según la naturaleza del trabajo; por ejemplo, para un operario que ensambla las piezas de un televisor las destrezas psicomotoras pueden ser los atributos más importantes en su trabajo; en cambio, los mismos atributos pueden tener poco o ningún valor en el caso de un gerente. Lo contrario sucede con los conocimientos y las habilidades intelectuales.

En el caso de las habilidades interpersonales o competencias sociales y la disposición anímica en el trabajo, estas suelen tener una importancia relativa similar en todos los puestos de una organización.

### **1.5.5 Capacitación basada en competencias laborales**

“En el sistema tradicional, la unidad de progresión es el tiempo y el centro es el profesor. En cambio, en la estrategia de Capacitación Basada en Competencias (CBC), la unidad de avance es la competencia expresada en la forma de una realización laboral concreta, observable y evaluable y está esencialmente centrada en el participante”. (10:1).

Actualmente la capacitación es un medio para desarrollar las competencias de los colaboradores para que puedan ser más productivos, creativos e innovadores, con el fin de que contribuyan de una mejor forma a los objetivos organizacionales, volviéndose cada vez más valiosos. Así, también es una fuente de utilidad, porque permite que las personas contribuyan efectivamente en los resultados de la Institución. De acuerdo a lo anterior, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la institución y a los clientes.

- **Ventajas de la capacitación basada en competencias**

Una de las ventajas esenciales de la capacitación basada en competencias es que la atención está puesta en la ejecución exitosa de una actividad relevante que agrega valor a los procesos de la Institución y que ha sido tomada como base del diseño del plan de capacitación. Desde esta perspectiva, a continuación se resumen las ventajas de esta estrategia.

- Los participantes adquieren las competencias requeridas en el desempeño efectivo de sus trabajos.

- Los participantes ganan confianza a medida que tienen éxito en el dominio de las competencias específicas.
- Los participantes conocen exactamente las competencias que deben desarrollar.
- El tiempo de capacitación se usa más eficiente y efectivamente ya que el instructor es un facilitador del aprendizaje a diferencia de un simple proveedor de información.
- La mayor proporción de tiempo el instructor lo dedica a trabajar individualmente con los participantes, o en grupos pequeños, a diferencia de las presentaciones tipo conferencias.
- Una parte importante de la capacitación se destina a evaluar la capacidad de cada participante para desempeñar las habilidades esenciales de su trabajo.

- **Limitaciones de la capacitación basada en competencias**

Con anterioridad a desarrollar programas basados en competencias, es importante considerar estas restricciones.

- El instructor debe estar entrenado en este modelo, pues de lo contrario, habrá una tendencia a enseñar cómo antes y rápidamente retornará al papel del profesor tradicional.
- El programa será efectivo solo si el proceso utilizado para identificar las competencias ha sido suficientemente asertivo. Si no se realiza un cuidadoso análisis de competencias, entonces el programa de capacitación resultante probablemente será muy ineficaz.
- Los materiales y enfoques de instrucción deben diseñarse para ser usados como parte del programa, sino es improbable que el curso resultante sea verdaderamente basado en competencias.

**CAPÍTULO II**  
**SITUACIÓN ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA DE**  
**ATENCIÓN MÉDICA ONCOLÓGICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE**  
**GUATEMALA**

La gestión del talento humano en una institución, tiene como misión procurar que el desempeño de los trabajadores sea efectivo y corresponda a lo esperado. El desempeño laboral es el resultado de múltiples factores, entre ellos, la capacitación, que aunque no sea la solución a todas las dificultades que se presentan, es una de las principales herramientas para resolver múltiples problemas, reales o latentes, que afectan la eficiencia productiva y el clima organizacional, es por esto que, para tener éxito, las instituciones deben contar con personas capacitadas, competentes y comprometidas.

En este capítulo se exponen los métodos de investigación utilizados para desarrollar la misma, se describe el trabajo de campo realizado, la conformación de la población y la forma como se determinó la muestra. También se da a conocer la historia de la unidad objeto de análisis, así como su filosofía, estructura organizacional y los servicios que ofrece.

Luego se expone la situación actual de la capacitación en la Institución, la cual se determinó a través de la entrevista realizada a la Directora de Recursos Humanos y la encuesta completada por los Jefes de Departamento y personal administrativo seleccionado según la muestra.

Finalmente se incluye el diagnóstico de necesidades de capacitación que pretende ser una herramienta de apoyo mediante la cual se determinen los requerimientos reales de capacitación y con base en este, surja un programa adecuado para cerrar las brechas que existen entre el perfil real y el perfil ideal.

## **2.1 Metodología de la Investigación**

El proceso de investigación desarrollado, generó información cualitativa y cuantitativa. La información cualitativa más importante consiste en la proporcionada a través de las diferentes personas entrevistadas y encuestadas, quienes por medio de los instrumentos utilizados brindaron información sobre el proceso de capacitación, así como otros comentarios relacionados con el tema. Por otra parte, por medio de la información cuantitativa, se dispondrá de datos numéricos que se analizarán e interpretarán y permitirán determinar la propuesta correspondiente. Los métodos, técnicas e instrumentos utilizados se describen a continuación.

### **2.1.1 Método**

Con el objetivo de obtener toda la información documental y de campo, en la presente investigación se aplicó el método científico en sus distintas etapas: desde la descripción de la Institución objeto de análisis, la indagación profunda del tema de interés para comprobar si las hipótesis son correctas y finalmente el análisis de la información para elaborar una propuesta que conlleve a una posible solución.

### **2.1.2 Técnicas**

La técnica utilizada fue la investigación bibliográfica, al consultar libros, informes, revistas, diccionarios, publicaciones y otros documentos que proporcionaron la teoría sobre los temas de interés, con énfasis en la capacitación basada en competencias laborales. Además se revisaron documentos que contienen información institucional, tal como: antecedentes históricos, estructura organizacional, modelo de administración, planes de capacitación, entre otros; con el propósito de obtener un panorama más amplio de la institución y su gestión administrativa dentro del contexto de la capacitación.

### **2.1.3 Instrumentos**

El instrumento utilizado para llevar a cabo el proceso de investigación fue la encuesta, a través de la entrevista y el cuestionario. En primer lugar, se recurrió a fuentes primarias, por medio de las cuales se conoció la opinión de la Directora de Recursos Humanos respecto a la capacitación que la Institución brinda al personal administrativo, por medio de una entrevista de 16 preguntas, concernientes a la forma como se desarrolla dicho proceso, la frecuencia con que se efectúa, los beneficios obtenidos y el apoyo que brindan las autoridades para invertir en capacitación.

En segundo lugar, se aplicó una encuesta tanto a los nueve jefes de departamento como al personal administrativo, para conocer su percepción sobre la situación actual de la capacitación, su importancia y la forma de detectar las necesidades; en un cuestionario integrado por 15 preguntas en su mayoría de selección múltiple y otras de tipo cerrada y abierta, dando con esta última la oportunidad de que el encuestado profundizara en las respuestas que creía que lo ameritaban.

Las boletas de encuesta utilizadas fueron validadas por medio de una prueba piloto aplicada a 12 personas de la población objeto de investigación, para luego realizar las modificaciones que se consideraron válidas de acuerdo a los resultados obtenidos en dicha prueba, con el fin de mejorar la efectividad de la misma.

### **2.1.4 Población y muestra**

La población de la investigación está conformada por el personal administrativo de la Institución, que se integra con 118 colaboradores, entre mandos medios y subalternos. Para determinar el tamaño adecuado de la muestra, se utilizó la técnica de muestreo aleatorio simple por medio de la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + E^2 (N - 1)}$$

Dónde:

N = tamaño de la población (118 personas)

Z = Unidades tipificadas 1.96 (0.95/2 = 0.4750)

p = probabilidad de éxito (0.50)

q = probabilidad del evento complemento (0.50)

E = máximo error de estimación permitido 10% (0.10)

B = nivel de confiabilidad 95% (0.95)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (118)}{(1.96)^2 (0.50) (0.50) + (0.10)^2 (118 - 1)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (118)}{(1.96)^2 (0.50) (0.50) + (0.10)^2 (117)}$$

$$n = \frac{113.3272}{0.9604 + 1.17}$$

$$n = \frac{113.3272}{2.1304}$$

n = 53.1952 **n = 53 personas**

Después de efectuar los cálculos estadísticos necesarios, se determinó que el tamaño de la muestra comprendería a 53 colaboradores. Finalizada la recopilación de la información, se procederá al análisis y presentación de los resultados.

## **2.2 Antecedentes**

La primera clínica de la Institución se inauguró el 28 de agosto de 1953, en las instalaciones del Hospital General “San Juan de Dios”. En 1954, se obtuvo del Gobierno Central, el usufructo del terreno en donde se inició la construcción de las actuales instalaciones, según Acuerdo Gubernativo del 07 de octubre de 1954. El 30 de julio de 1959, quedó inaugurado el Instituto de Cancerología y Hospital “Dr. Bernardo del Valle S.” –INCAN-, con dos plantas, para alojar a 80 pacientes; el INCAN es el ente ejecutor de los programas que desarrolla la Liga Nacional Contra el Cáncer. Posteriormente se le agregó otro nivel, teniendo actualmente la capacidad para alojar a 108 pacientes.

En 1992 y 1993 se construyeron seis clínicas más para la Consulta Externa, adicionales a las ya existentes con sus respectivas salas de espera, así como las actuales oficinas administrativas y el local en donde funciona la Farmacia. El Patronato Femenino a través de sus programas de recaudación, financió la edificación del local de la cafetería y con los fondos que recauda apoya a los pacientes de escasos recursos económicos.

La Liga Nacional Contra el Cáncer es una Asociación ajena a toda actividad política, religiosa y lucrativa, que tiene por objeto promover la organización y realización, en la República de Guatemala, de la lucha contra el cáncer y todas sus manifestaciones. Se financia a través de la prestación de servicios a bajo costo, donaciones de personas individuales y empresas, así como un aporte del Gobierno que recibe por medio del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. El objetivo principal de la Institución es la prevención de esta enfermedad, así como el cuidado del enfermo de cáncer desde el diagnóstico, incluyendo el tratamiento y seguimiento, hasta la curación o atención durante el período terminal, pues también colabora en el apoyo emocional, social, psicológico y económico de los pacientes y de sus familiares.

### **2.2.2 Filosofía institucional**

Los elementos del marco estratégico en el cual se fundamenta la Institución para su funcionamiento son los que se enumeran a continuación.

- **Misión**

“Somos una Institución privada no lucrativa, comprometida en brindar servicios de educación, prevención, diagnóstico y tratamiento de cáncer y calidad de vida a jóvenes y adultos en Guatemala”. (12:8)

- **Visión**

“Ser una Institución líder en la región, en investigación y atención integral del cáncer, con la más alta tecnología, personal capacitado, con sensibilidad social, desarrollando estrategias para nuestra mejora continua”. (12:8)

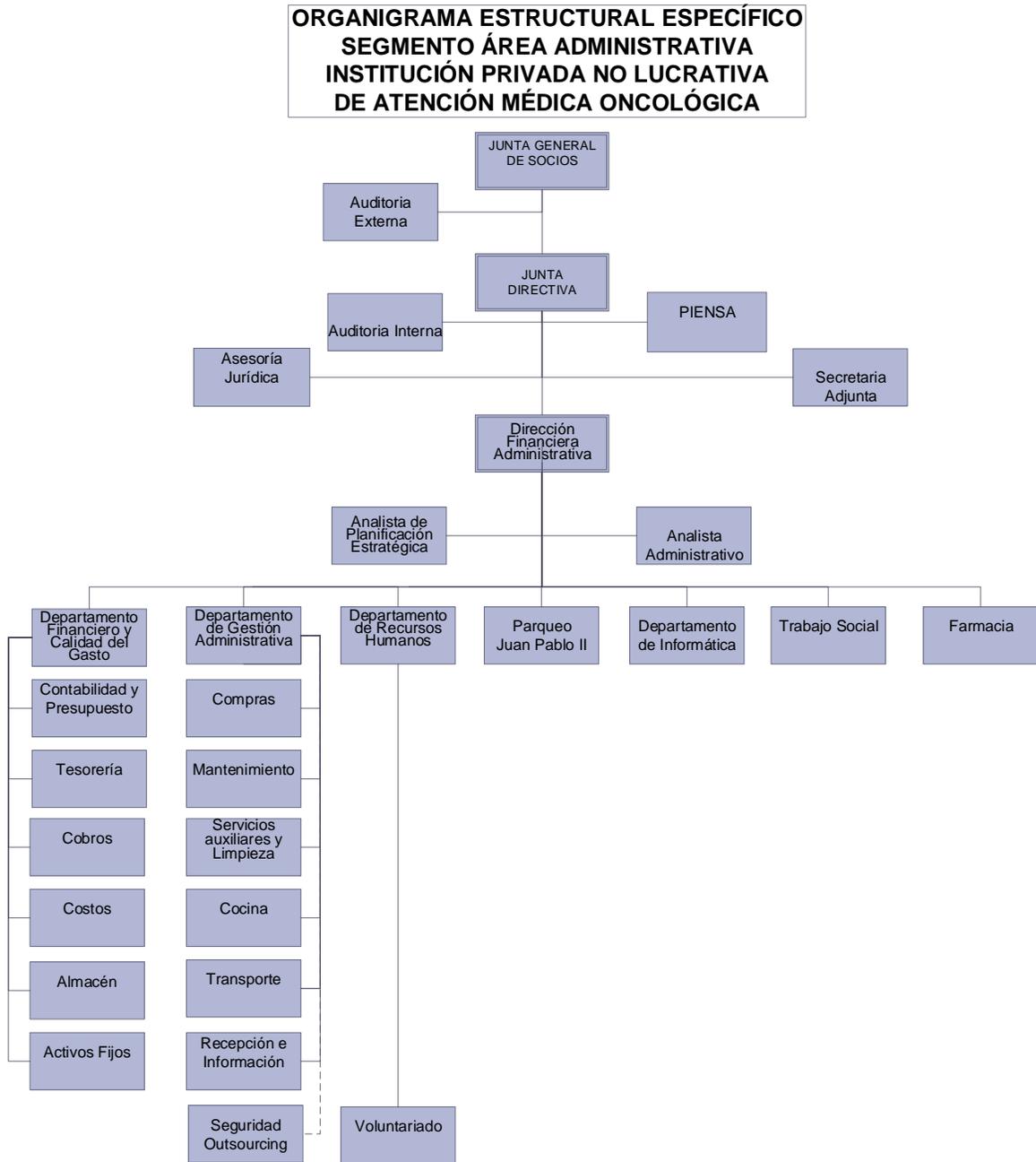
- **Valores (12:8)**

- Servicio
- Profesionalismo
- Humanismo
- Compromiso
- Credibilidad

### **2.2.2 Estructura organizacional**

La máxima autoridad de la Institución la representa la Junta General de Socios, luego le corresponde a la Junta Directiva ejercer la suprema dirección de todas las dependencias, dependiendo de ella, tanto el Director del área médica, como del área financiera administrativa. El recurso humano está conformado por 481 colaboradores, de los cuales 118 corresponden al personal administrativo, que será objeto de análisis y que se muestra en el organigrama inserto en la página siguiente.

**Gráfica 1**



Fuente: Propuesta Coordinación de Desarrollo Organizacional y Mejora Continua, año 2016.

### **2.2.3 Servicios que ofrece**

La Institución brinda atención a la población de toda la República de Guatemala, así como personas del sur de México, el norte de Honduras, parte de El Salvador y Belice. Atiende anualmente más de 5,000 consultas de nuevos pacientes y 20,000 reconsultas aproximadamente, lo que evidencia el nivel de cobertura que proporciona. Los procesos, diagnósticos y tratamientos del cáncer se fundamentan en la especialización y experiencia del grupo médico y personal de enfermería.

Entre los servicios que presta se pueden mencionar: consulta, diagnóstico por imágenes, laboratorio clínico, banco de sangre, colposcopia, citología y laboratorio de patología. También ofrece endoscopia, electrocardiograma, ortopedia, neurocirugía, urología, cirugía mayor y menor, quimioterapia, radioterapia, nutrición, cuidados paliativos, fisioterapia, entre otros. Además, por medio del departamento de Prevención, realiza jornadas ambulatorias de toma de Papanicolaou y jornadas permanentes de detección y prevención de los diferentes tipos de cáncer.

La Institución se sostiene económicamente a través del cobro a bajo costo por los servicios prestados, a pacientes particulares; así como a los pacientes referidos por la Red Hospitalaria Nacional bajo el Convenio que suscribe anualmente con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Otros ingresos, los obtiene por las cuotas periódicas de sus socios, donaciones de personas altruistas, entidades nacionales e internacionales, eventos organizados por la Dirección de Recaudación, tales como: rifas, bingos, conciertos, cenas de gala, carreras, alianzas, entre otras actividades.

### **2.3 Situación actual del proceso de capacitación**

De acuerdo con la entrevista realizada a la Directora de Recursos Humanos, el departamento a su cargo es el responsable de la capacitación, pero la misma no se realiza de forma periódica o de acuerdo a un plan establecido, sino conforme a los resultados de la evaluación del desempeño y dependiendo de la situación económica de la Institución. Cuando se decide llevarla a cabo se contratan los servicios de especialistas o de instituciones que puedan brindar la capacitación o se buscan personas que ofrecen sus servicios ad honorem. Generalmente la temática de las capacitaciones ha sido transmitir a los colaboradores la importancia de la atención al paciente en virtud de la misión de la Institución; sin embargo, a partir de agosto del año 2014 se ha enfocado específicamente en el área de computación (enseñanza del ambiente Windows), para lo cual la Institución cuenta con un laboratorio y un instructor permanente, obteniendo resultados positivos tanto para los colaboradores como para la Institución. El problema es que se ha dejado a un lado el desarrollo de otras competencias también importantes para el óptimo desempeño del personal.

La detección de necesidades de capacitación se realiza con base en la evaluación del desempeño aplicada semestralmente y a requerimiento del jefe inmediato; sin embargo, aún no se ha instituido como un método efectivo para determinar las necesidades reales de capacitación, además no todos los jefes se acercan al departamento de Recursos Humanos para expresar sus necesidades de capacitación.

En cuanto a la resolución de necesidades de capacitación, en el área de cómputo se han observado resultados efectivos, por el laboratorio implementado; no así, para los otros aspectos que aunque se comparan los resultados de la evaluación anterior, con el objeto de observar los cambios, avances o estancamientos; actualmente no se imparten cursos sobre otros temas.

En lo que respecta a la asignación de recursos financieros para el desarrollo de la capacitación, por la escasez de recursos económicos de la Institución, no está definido dentro del presupuesto. No obstante, a las dificultades económicas, la Directora de Recursos Humanos indica que con las charlas que se han logrado impartir se ha concientizado al personal a prevenir riesgos, a promover actitudes positivas, a mejorar las relaciones interpersonales, a resolver conflictos y a facilitar la comunicación, entre otras; sin embargo, ello no es suficiente, por lo que es necesario e importante contar con un plan de capacitación integral, que desarrolle no solo las actitudes sino también los conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Dentro del trabajo de campo, además de la entrevista realizada a la Directora de Recursos Humanos, se elaboró un cuestionario para conocer tanto la opinión de los jefes de los nueve departamentos administrativos, como la percepción del personal administrativo sobre la situación actual de la capacitación en la Institución, con el fin de comparar las respuestas de ambos niveles.

Para la visualización y comprensión práctica de los resultados se utilizaron gráficas y tablas con su respectiva descripción y análisis.

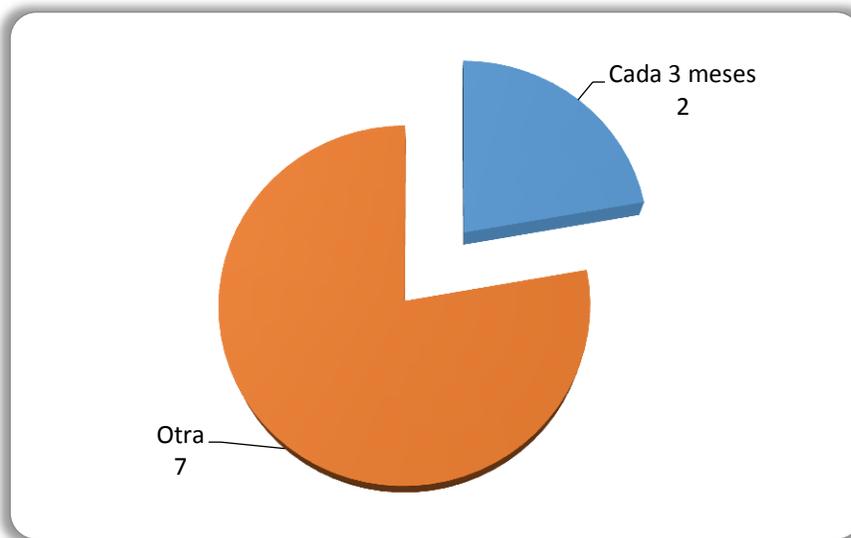
Primero se presentan las respuestas de las preguntas realizadas a los nueve Jefes de Departamento y luego se muestran los resultados de la encuesta efectuada a sus subalternos.

### **2.3.1 Resultados de la encuesta realizada a las Jefaturas**

Los resultados de la encuesta aplicada a los jefes de departamento se ilustran a continuación.

## 1. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las capacitaciones?

**Gráfica 2**  
**Frecuencia de las capacitaciones**  
**Jefaturas de departamentos administrativos**  
**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

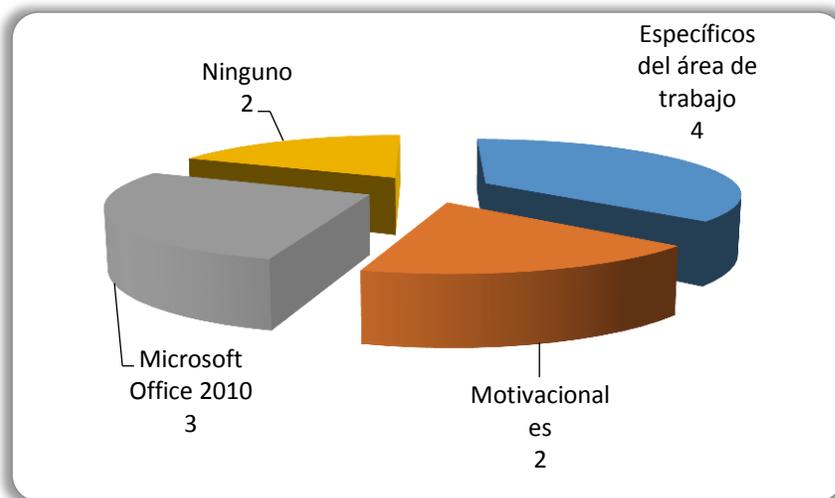
Al consultar a los jefes de departamento, cada cuánto tiempo se realizan las capacitaciones, la mayoría eligió la opción otra, al indicar que las capacitaciones son eventuales, que se imparten generalmente cuando surge alguna situación que lo amerite o cuando algún proveedor ofrece una charla relacionada con los medicamentos que se distribuyen en la Farmacia. Otros indican que actualmente no se realizan o que son únicamente charlas motivacionales. El Jefe de informática manifiesta que con cada nueva aplicación.

Lo anterior, confirma la ausencia de un plan o programa de capacitación bien definido, lo que limita el desarrollo de las competencias de los colaboradores. Pues si la capacitación no se realiza con frecuencia y de manera efectiva, no se les enseña ni se les dice como realizar tareas idénticas y asignaciones de la misma manera, a los nuevos empleados y a los antiguos. Cuando los empleados no están capacitados, los procedimientos y las directrices que deben seguir no están claramente establecidos, creando un ambiente de confusión y conflicto.

## 2. ¿Qué cursos se han impartido en el último año?

**Gráfica 3**

**Cursos impartidos durante el último año  
Jefaturas de departamentos administrativos  
Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



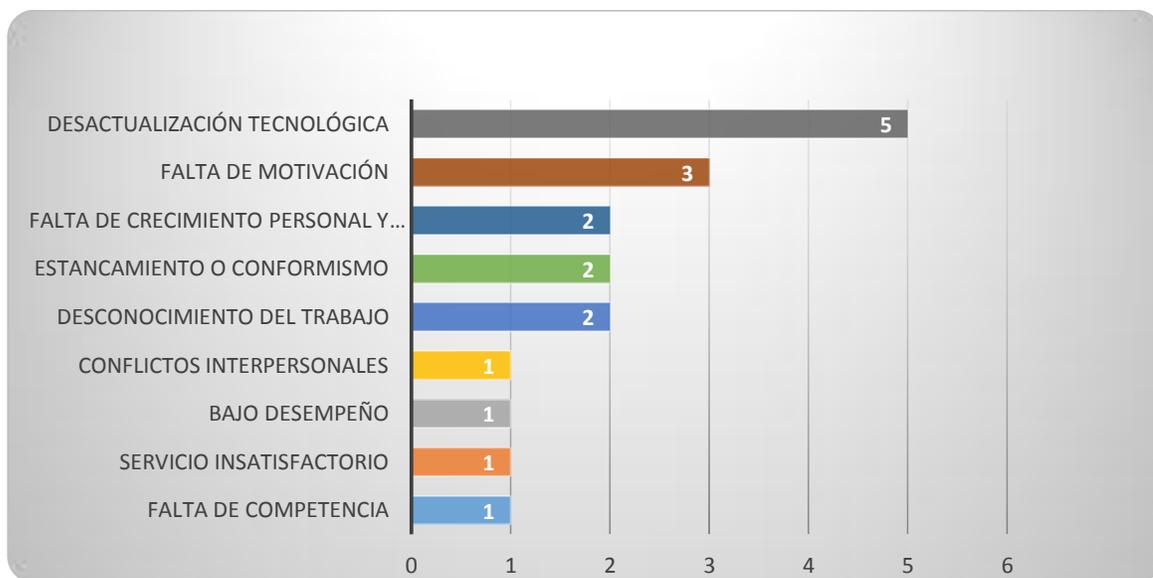
Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Los cursos específicos que se han impartido se refieren a: aplicaciones y actualizaciones de software, uso de desinfectantes, manejo de desechos sólidos hospitalarios, productos nutritivos, fórmulas y leches, tabaquismo, derecho tributario, entre otros; las charlas motivacionales ofrecidas fueron: liderazgo y el rol gerencial, actitud de servicio, valores: compromiso con la Institución, comunicación asertiva y derechos de la mujer.

Como puede observarse los cursos impartidos son de diferente índole, pues como se indico en el análisis de la pregunta 1, se imparten cuando surge alguna situación que lo amerita o cuando algún proveedor ofrece la charla.

### 3. ¿Qué consecuencias cree que tendría el hecho de no capacitar al personal a su cargo?

**Gráfica 4**  
**Consecuencias de no capacitar al personal**  
**Jefaturas de departamentos administrativos**  
**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



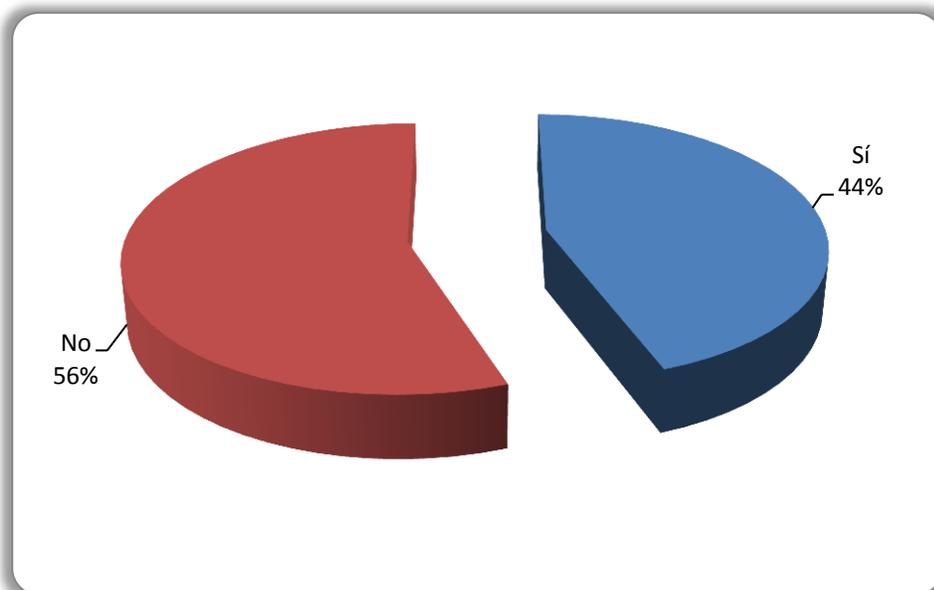
Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

La capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de una Institución. En ese sentido, en la presente investigación, también se analizó el impacto negativo de no capacitar al personal administrativo de la Institución.

Capacitar no es un lujo, es una necesidad y una herramienta de ventaja competitiva. La capacitación es un factor esencial en el proceso de mejoramiento continuo de una Institución, es por ello que se le debe dar la debida importancia, con lo cual se logrará evitar altos costos, ya que las consecuencias de la falta de capacitación significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas. Por lo que las organizaciones deben preparar a sus colaboradores para que tengan las herramientas necesarias ante tales circunstancias.

**4. ¿Ha tenido oportunidad de expresarle al departamento de Recursos Humanos, las necesidades de capacitación de su área?**

**Gráfica 5**  
**Oportunidad para expresar necesidades de capacitación**  
**Jefaturas de departamentos administrativos**  
**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Este punto tiene mucho valor, pues de acuerdo a la información proporcionada por la Directora de Recursos Humanos, la detección de necesidades de capacitación se realiza con base en la evaluación del desempeño aplicada semestralmente y a requerimiento del jefe inmediato; sin embargo, la encuesta evidencia que no todos los Jefes de departamento han podido darle a conocer sus necesidades de capacitación, lo que influye negativamente al realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, ya que si se parte de un punto equivocado y si esta situación no se corrige, se realizará un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, lo que tendrá como resultado el reclamo de las autoridades por la inversión infructuosa realizada, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación.

## 5. ¿Qué necesidades de capacitación se han presentado en su área?

**Gráfica 6**

### **Necesidades específicas de capacitación Jefaturas de departamentos administrativos**

#### **Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

La detección oportuna de necesidades de capacitación ayuda a fortalecer el desempeño de las personas y en consecuencia beneficia a la Institución en la que laboran. Conocer cuáles son esas necesidades, brinda la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre qué aspectos específicos del conocimiento deben fortalecerse. También permite obtener información referente a quienes conviene capacitar, en qué se les capacitará, cuándo se requiere que sean capacitados y además cuáles necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas.

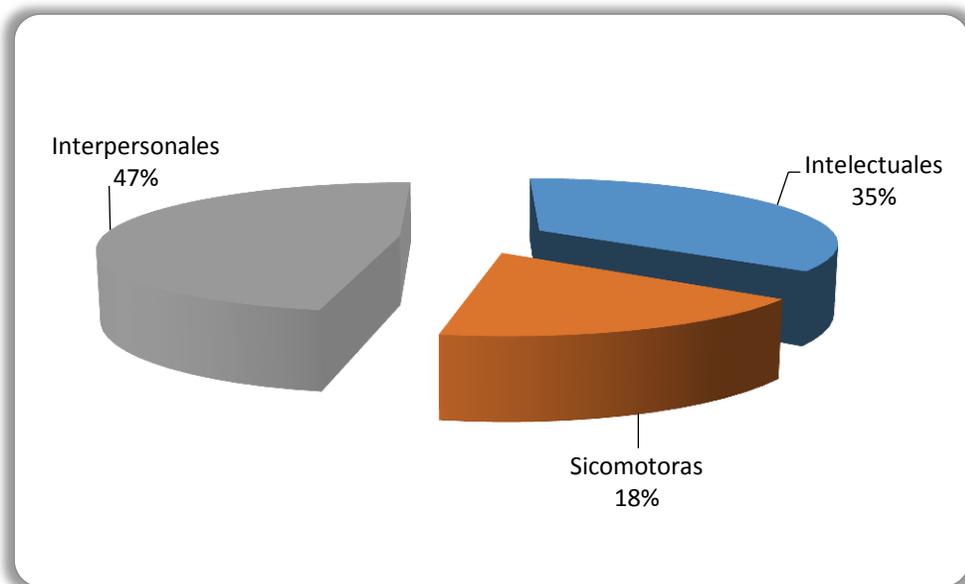
**6. ¿Qué habilidades considera se deben fortalecer más en el personal de su unidad?**

**Gráfica 7**

**Habilidades que necesitan fortalecerse**

**Jefaturas de departamentos administrativos**

**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**

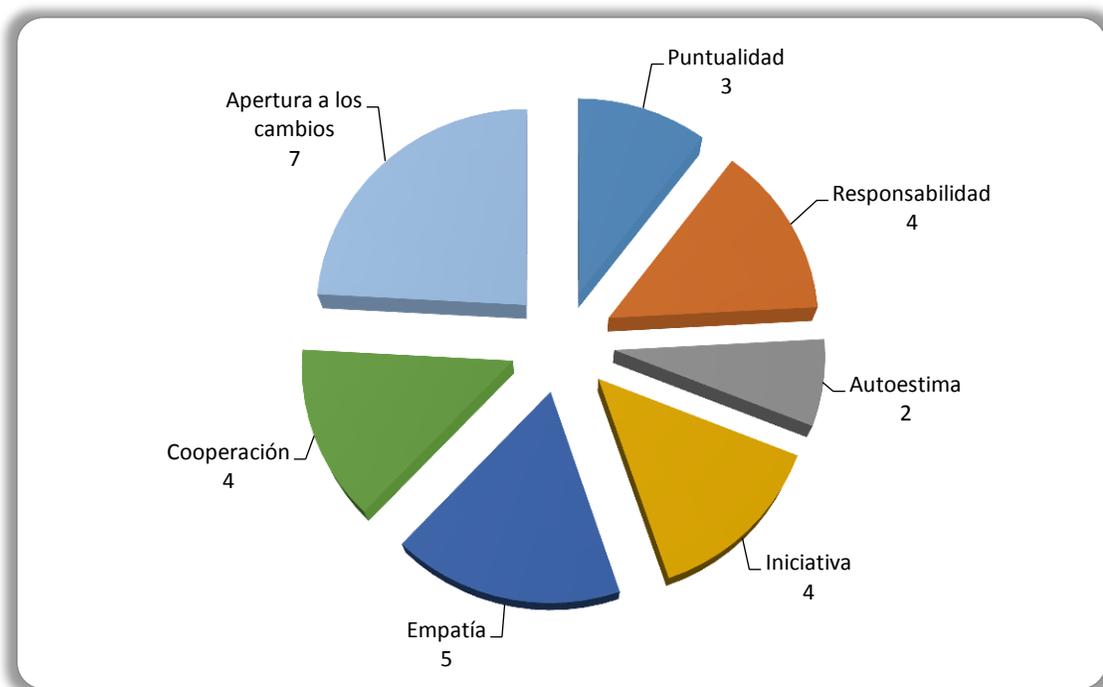


Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Tomando en cuenta que los jefes de departamento consideran que la habilidad para relacionarse con las demás personas es la que presenta mayor dificultad, es importante concientizar y fomentar en los colaboradores las buenas relaciones humanas a través de talleres.

**7. ¿Qué actitudes cree que debería mejorar el personal que usted dirige?**

**Gráfica 8**  
**Actitudes que deben mejorarse**  
**Jefaturas de departamentos administrativos**  
**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

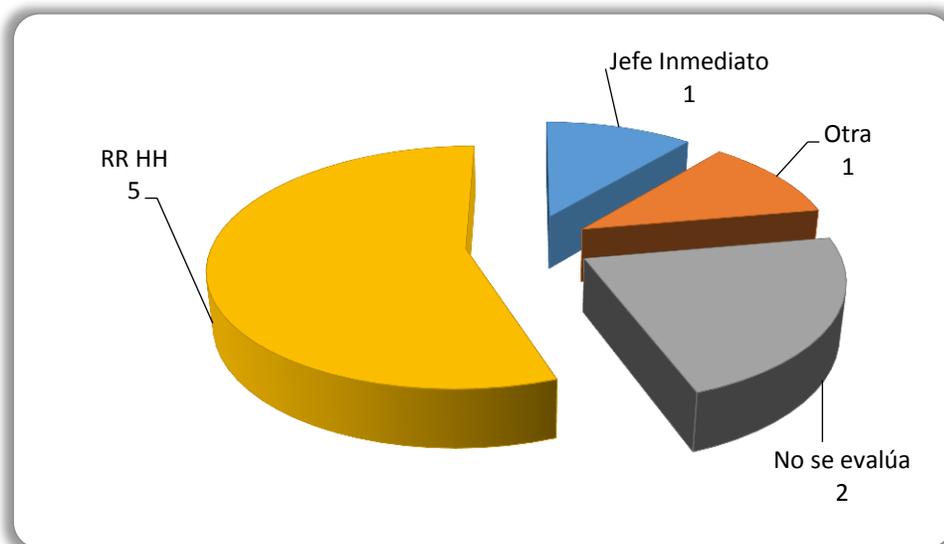
Si se analiza que la actitud que mayor atención requiere es la apertura a los cambios, debe tomarse en cuenta que la resistencia al cambio obstaculiza la adaptación y el progreso, puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional y tener consecuencias como pérdida de lealtad a la institución, falta de motivación para trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo, entre otras, por lo que es imprescindible trabajar en ello. También se requiere fomentar que los colaboradores sientan empatía tanto por el paciente que atienden como por los compañeros con quienes trabajan; por supuesto, sin restarle importancia a los otros aspectos, los cuales definitivamente son complementarios para desempeñar un trabajo eficiente y brindar un servicio de calidad.

### 8. ¿Quién es el responsable de evaluar o dar seguimiento a los cursos de capacitación?

**Gráfica 9**

**Evaluación y seguimiento de la capacitación  
Jefaturas de departamentos administrativos**

**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Aun cuando el departamento de Recursos Humanos ha intentado evaluar los resultados de la capacitación por medio de la evaluación semestral del desempeño, la percepción de los jefes de los departamentos administrativos no es esta, pues no hay congruencia en la designación del responsable de realizar la evaluación y seguimiento de la capacitación, siendo lo más preocupante que en algunas áreas, ninguna persona ha evaluado los resultados, lo cual no permite comprobar si los cursos o charlas impartidas han sido efectivos o han cumplido con su objetivo y poder así retroalimentar el plan de capacitación.

### 2.3.2 Resultados de la encuesta realizada al personal administrativo

En lo que respecta a la opinión de los colaboradores del área administrativa, las respuestas de la encuesta se dan a conocer a continuación por medio de las siguientes gráficas.

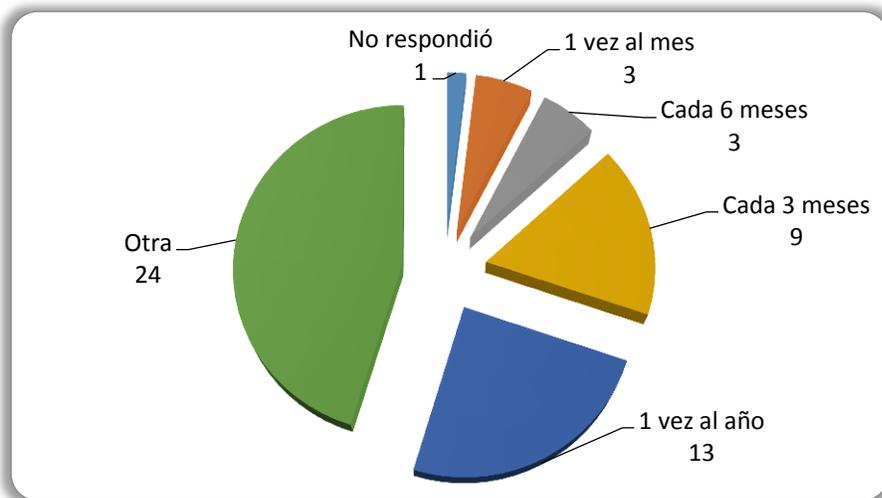
#### 1. ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitación?

**Gráfica 10**

**Frecuencia con que recibe la capacitación**

**Personal administrativo**

**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Las respuestas de los colaboradores a la interrogante anterior fueron diversas, lo indicado coincide con lo informado por los jefes del personal administrativo, en cuanto a que la capacitación no se imparte de forma regular, sino eventualmente y algunas personas ni siquiera son incluidas en estas, pues en el último año no han recibido capacitación alguna. Lo que evidencia que la Institución no realiza esta actividad de forma continua o regular y que no todo el personal ha tenido la oportunidad de participar en las mismas, probablemente por una evaluación subjetiva sobre quienes deben asistir a estas, lo que confirma la falta de un plan debidamente estructurado que permita el desarrollo de las competencias necesarias para que el personal cumpla a cabalidad con el perfil de su puesto de trabajo.

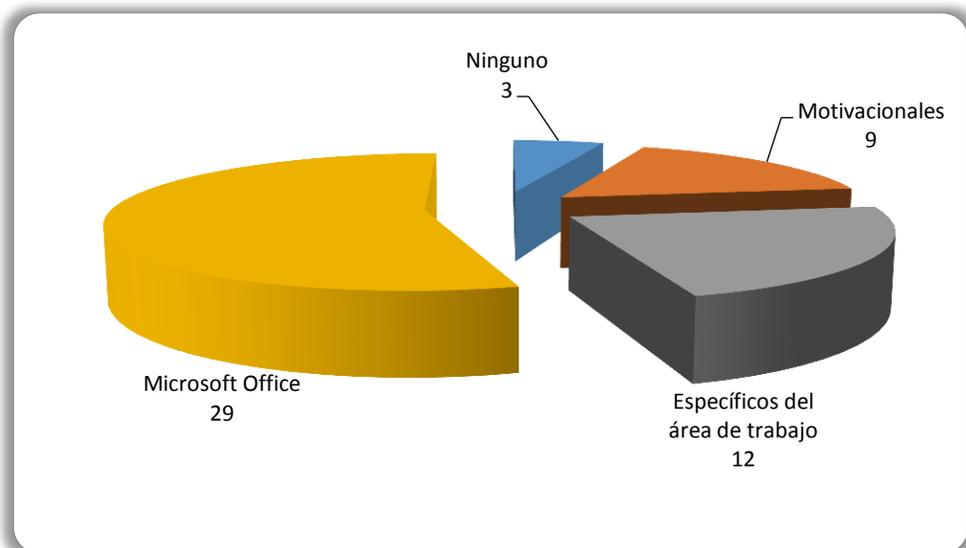
## 2. ¿Qué cursos ha recibido en el último año?

**Gráfica 11**

**Cursos recibidos durante el último año**

**Personal administrativo**

**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

En cuanto a los cursos que han recibido durante el último año, la mayoría se refirió al curso de Microsoft Office 2010, los que respondieron que han sido cursos específicos del área de trabajo, mencionaron las charlas sobre medicamentos que ofrecen los proveedores de Farmacia y cursos externos sobre leyes fiscales, por lo que, en cuanto a los conocimientos necesarios en cada área de trabajo solo se ha favorecido al personal de Farmacia y a algunos del área contable; dentro de las charlas motivacionales se ha disertado sobre temas como: liderazgo, actitud de servicio, valores, comunicación asertiva y derechos de la mujer; sin embargo no todos son elegidos para participar, pues algunos contestaron que no se ha impartido ningún curso, lo que demuestra que no todos los departamentos son incluidos para asistir a las charlas o cursos de capacitación. Todo ello, provoca que las capacitaciones no cumplan con su cometido, pues los tres contenidos (conocimientos, habilidades y actitudes) tienen el mismo grado de importancia y deben abordarse de forma integral.

### 3. ¿Qué consecuencias cree que tendría el hecho de no recibir capacitación?

**Gráfica 12**  
**Consecuencias de no recibir capacitación**  
**Personal administrativo**  
**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Como puede apreciarse, son diversos los efectos negativos de no capacitar al personal, lo que repercute directamente en la calidad de los productos y servicios que se prestan y por supuesto en la satisfacción del cliente, no solo externo sino también interno. Sin una capacitación adecuada, los empleados no reciben la información necesaria, ni desarrollan el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para llevar a cabo las tareas en su máximo potencial. Debido a que la contratación y formación de nuevos empleados cuesta más que simplemente capacitar a los actuales, la falta de capacitación adecuada en realidad le cuesta dinero a las instituciones.

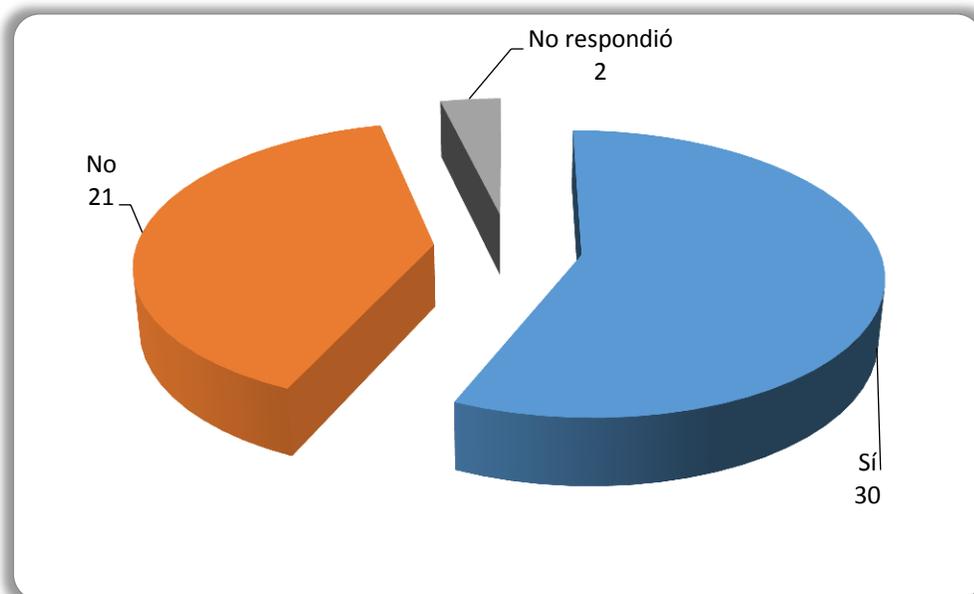
**4. ¿Ha tenido oportunidad de expresarle a su jefe inmediato, sus necesidades de capacitación?**

**Gráfica 13**

**Oportunidad de expresar necesidades de capacitación al jefe inmediato**

**Personal administrativo**

**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

En virtud que no todos los colaboradores tienen la oportunidad de expresar sus necesidades de capacitación al jefe inmediato, para que este a su vez pueda trasladarlas al departamento de Recursos Humanos; debe realizarse un diagnóstico que permita conocer las necesidades a las que debe dársele prioridad, a fin de que el plan de capacitación sea efectivo. Además, pueden intervenir los capacitadores, manteniendo una comunicación con el personal, para determinar donde existen lagunas de conocimiento, la opinión de quienes dirigen al personal y la manifestación de necesidades de los propios colaboradores también es importante.

**5. ¿Qué necesidades de capacitación se han presentado en su área de trabajo?**

**Gráfica 14**

**Necesidades de capacitación**

**Personal administrativo**

**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Como puede apreciarse, casi la mitad del personal administrativo, necesita adquirir mayores conocimientos sobre el trabajo que realiza, lo que hace latente la necesidad de realizar un análisis individualizado para poder determinar las necesidades de conocimientos de cada uno de los colaboradores, sin dejar a un lado los otros aspectos, tales como el fortalecimiento de habilidades y el cambio de actitudes.

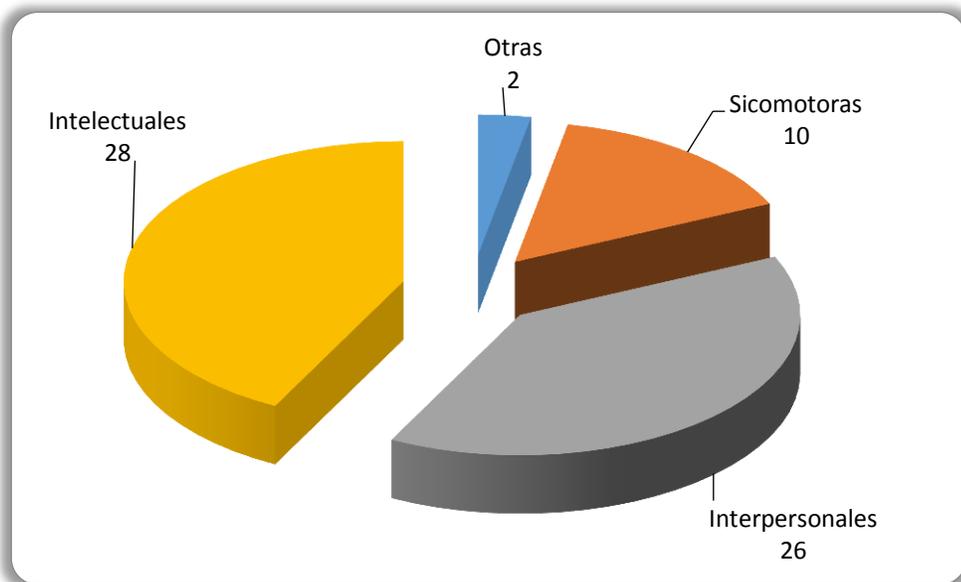
**6. ¿Qué habilidades considera que necesita fortalecer más?**

**Gráfica 15**

**Habilidades que necesita fortalecer**

**Personal administrativo**

**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

En el cuestionamiento anterior, la mayor necesidad es la de habilidades intelectuales, la que debe fortalecerse para el buen desempeño de los colaboradores, de manera que el personal tenga la capacidad para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y en la solución de los problemas del trabajo; es decir, saber hacer, poniendo el conocimiento en acción. Seguidamente se presenta la necesidad de mejorar la habilidad para relacionarse de forma adecuada con las demás personas, y luego sus habilidades sicomotoras. La información proporcionada por los encuestados conlleva a enfocarse en la mejora continua de todas las competencias requeridas para el cumplimiento de sus actividades de acuerdo al perfil y descriptor de su puesto de trabajo.

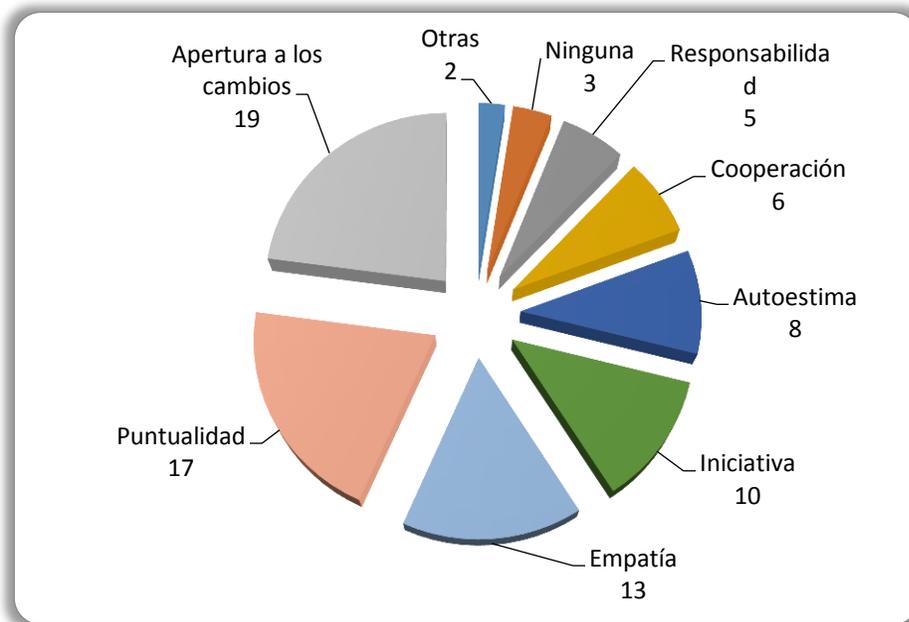
## 7. ¿ Qué actitudes cree que debería mejorar?

Gráfica 16

### Actitudes a mejorar

#### Personal administrativo

#### Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Como se observa, la actitud que mayor atención requiere es la apertura a los cambios, por lo que es importante tomar en cuenta que la resistencia al cambio obstaculiza la adaptación y el progreso, puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional y tener consecuencias como pérdida de lealtad a la institución, falta de motivación para trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo, entre otras. También se requiere fomentar el cambio de los malos hábitos y fundamentalmente que los colaboradores sientan empatía tanto por el paciente que atienden como por los compañeros con quienes trabajan; sin restarle importancia a los otros aspectos, los cuales definitivamente son complementarios para desempeñar un trabajo eficiente y brindar un servicio de calidad.

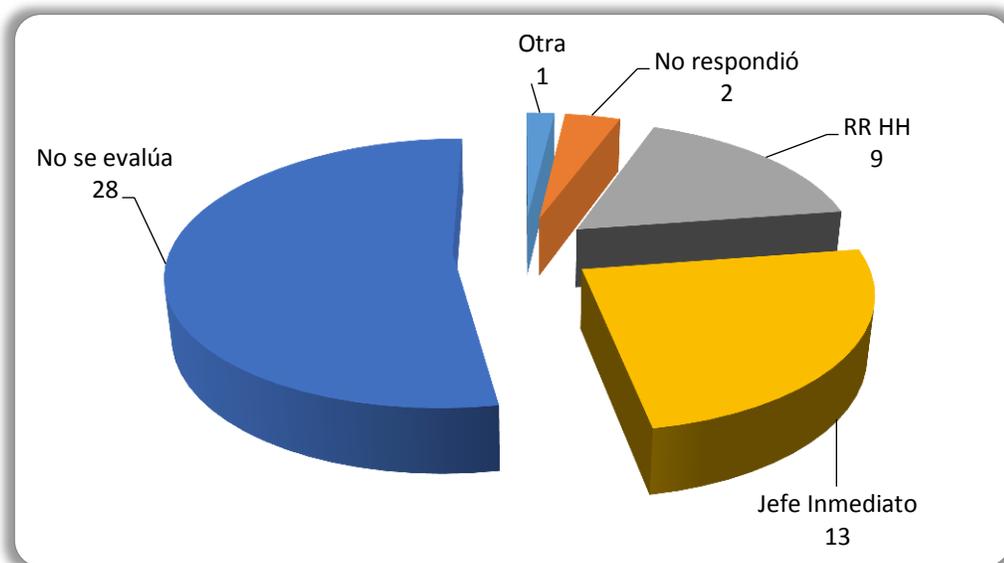
## 8. ¿Quién lo evalúa después de participar en las capacitaciones?

Gráfica 17

Evaluación después de recibir las charlas

Personal administrativo

Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica



Fuente: Elaboración propia. Año 2016.

Es importante notar que más de la mitad de los encuestados indicaron que no son evaluados, lo cual merece especial atención por parte del departamento de Recursos Humanos, quien es el responsable de la capacitación, pues si no se aplica un proceso de evaluación, no es posible determinar la efectividad de las acciones de capacitación, para comprobar si estas han sido beneficiosas tanto para el trabajador como para la institución, así como para establecer si la inversión realizada es financieramente rentable, pues de esto dependerá lograr fomentar la confianza y el apoyo por parte de las autoridades de la Institución. Además, que a partir de los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas se establecerán los parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo de capacitación, para programar nuevos cursos.

Finalmente, se les solicitó exponer las recomendaciones que consideran pertinentes para mejorar la capacitación que brinda actualmente la Institución, dentro de ellas, destacan las siguientes:

- Implementar programas de capacitación integrales
- Realizar talleres de capacitación pero no de manera general, sino adecuados a cada área en particular, que sean continuos y supervisados
- Cada unidad realice un plan anual de capacitaciones, involucrando a todo el personal y sugerir temas de acuerdo a las necesidades de la misma
- En el presupuesto anual de la Institución se cuente con una asignación específica para capacitaciones y que Recursos Humanos vele por el cumplimiento del mismo
- Que se motive al personal que sobresale, una felicitación por escrito, un incentivo monetario por productividad y eficiencia aunque sea simbólico u otros; el objetivo es que el buen trabajador no pase desapercibido.
- Hacer un censo de las necesidades de capacitación por cada departamento
- La capacitación debe ir dirigida a todos, jefes y subalternos, impartirlas en todos los niveles académicos y jerárquicos, para que los cambios lleguen desde lo más alto hasta el más bajo en jerarquía, ya que todos deben integrarse como equipo
- Dar capacitación
- Que los jefes muestren mayor interés por el personal a su cargo, pues algunos ven con mucho menosprecio a sus empleados
- Buscar expertos en atención al cliente o en las capacitaciones que se necesiten de acuerdo al área de trabajo. Que sean continuas y que sean evaluadas para ver el desempeño
- Que la capacitación sea regularizada, estandarizada y certificada
- Planificar la capacitación en horarios flexibles y accesibles donde el personal pueda asistir y no solo después de la jornada laboral

- Estimular al personal a todo nivel para seguir capacitándose. Seguimiento de forma activa de cómo se capacita al personal
- Que sea un requisito para que la mayoría del personal asista

### **2.3.3 Análisis de los resultados**

El proceso de capacitación en la Institución está bajo la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, pero este no se realiza de forma periódica o de acuerdo a un plan establecido, sino dependiendo de la situación económica de la Institución, pues no se tiene una asignación dentro del presupuesto anual; no obstante, que la visión de la Institución es: “Ser una Institución líder en la región, en investigación y atención integral del cáncer, con la más alta tecnología, personal capacitado, con sensibilidad social, desarrollando estrategias para nuestra mejora continua”. Cuando el departamento de Recursos Humanos programa charlas de capacitación o motivación, lo hace conforme a los resultados de la evaluación del desempeño y a solicitud del jefe inmediato de cada departamento; sin embargo, no todo el personal es incluido dentro del listado de participantes, pues a algunos no se les evalúa su desempeño y a otros no se les evalúa objetivamente, además de que no todos los jefes tienen la oportunidad de expresar las necesidades de capacitación de su área de trabajo. La excepción es la formación en ambiente Windows para lo cual la Institución tiene habilitado un laboratorio de cómputo y un instructor permanente.

Por lo anterior se considera que no se utiliza un método efectivo que permita detectar las necesidades reales del personal administrativo de la institución, lo que da lugar a que la capacitación carezca de una base objetiva y concreta, pues como pudo observarse según las respuestas de los encuestados, no hubo acuerdo en cuanto a la frecuencia con que reciben la capacitación, porque la mayoría indica que es eventual o que no han recibido capacitación.

A pesar de ello, creen que definitivamente la capacitación les ayudaría a actualizar sus conocimientos y mejorar sus habilidades y actitudes para desempeñar mejor sus actividades laborales. Esta situación provoca que la capacitación se perciba como una actividad discontinua que se realiza únicamente cuando surgen problemas.

En cuanto a la última etapa del proceso de capacitación, que se refiere a la evaluación de los resultados, esta erróneamente se efectúa por medio de la evaluación semestral del desempeño, técnica que no proporciona la información suficiente y necesaria para la retroalimentación del proceso, pues la evaluación a corto plazo implica medir el grado de reacción, aprendizaje y aplicación del personal y su análisis contribuye a retroalimentar el proceso de capacitación mediante el grado de satisfacción del colaborador, el tipo de aprendizaje adquirido y la puesta en práctica en el desarrollo de sus actividades, sin dejar por un lado, el cambio de actitud que se pueda obtener.

#### **2.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

No existen fórmulas universales para diseñar políticas de capacitación, por lo que es necesario, partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación que identifique los requerimientos específicos de cada puesto de trabajo y del cual surja un programa adecuado para cerrar las brechas que existen entre el perfil real y el perfil ideal. La identificación de necesidades de capacitación es el primer paso que debe realizarse para fundamentar objetivamente el programa de capacitación, proceso mediante el cual se recogerán evidencias sobre el desempeño laboral del personal administrativo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar las funciones asignadas.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del análisis de la situación actual de la capacitación en la Institución, se analizaron los diferentes métodos aplicables para la detección de necesidades, determinándose que el modelo puesto-persona por competencias laborales es el más indicado para definir de manera puntual las necesidades de aprendizaje de los cargos administrativos, según el grado de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas por los puestos que ocupan.

#### **2.4.1 Identificación del perfil de competencias del puesto de trabajo**

Con el propósito de contar con un instrumento que permitiera formalizar y materializar la descripción de puestos de trabajo, funciones y responsables de los mismos, la Coordinación de Desarrollo Organizacional de la Institución, emitió los criterios para la elaboración y modificación de la Descripción y Perfil de Puestos, de manera que cada puesto cuente con el documento que resuma las etapas, requisitos y la coordinación para la ejecución de sus funciones y competencias, haciendo énfasis que el documento debe corresponder institucionalmente a las necesidades del puesto y no al del ocupante del mismo.

Para la elaboración del formato del DNC propuesto, se obtuvieron los descriptores de los puestos basados en competencias laborales, previamente definidos por la Institución para el personal seleccionado para la investigación, lo que permitió conocer cuáles son las funciones que realizan y los requisitos para desempeñar los cargos; sin embargo, al revisar los descriptores se determinó que se debían realizar algunas modificaciones que permitieran adaptarlo correctamente a la investigación, por lo que se propuso un formato actualizado.

El formato está dividido en seis secciones, la primera contiene los datos informativos del puesto, como: la denominación del mismo, su ubicación e identificación dentro de la estructura organizativa y la misión principal. En la segunda, se contemplan los requisitos de formación, experiencia, conocimientos y habilidades; los incisos que corresponden a los conocimientos informativos y habilidades o destrezas fueron adaptados para el puesto específico, pues en el modelo obtenido era igual para todos los perfiles, por lo que se debía marcar una casilla que indique si era aplicable o no al puesto.

En lo que se refiere a los rasgos de personalidad se hicieron corresponder a una competencia conductual, con el fin de contribuir a establecer patrones característicos de cada persona, que permitan predecir su forma de sentir y actuar al enfrentar determinadas situaciones. La sección III, se refiere a las competencias técnicas o funciones específicas del puesto, las cuales se valoraron a través de la asignación de grados (del uno al cinco) en cada uno de los tres criterios: frecuencia de las tareas, impacto de los errores y complejidad, ordenadas de mayor a menor importancia. La sección IV señala las relaciones internas y externas del puesto; la sección V indica los requerimientos de selección y capacitación y por medio de la última sección se valida la descripción y perfil del puesto.

El referido formato se inserta en las siguientes páginas, se muestra como ejemplo la descripción y perfil del puesto: Jefe de la Sección de Contabilidad.

<b>Institución Privada No Lucrativa de Atención Médica Oncológica</b>	<b>Descripción y Perfil de Puestos</b>  <b>Jefe de la Sección de Contabilidad</b>	<b>Código del Puesto:</b>		<b>SUPERV</b>	<b>2</b>	
<b>SECCIÓN I: IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>						
1.1 Nombre del Puesto: <b>Jefe de la Sección de Contabilidad</b>		1.5 Tiempo diario que requiere la ocupación del puesto: <b>8 horas diarias</b>				
1.2 Unidad o Dependencia: <b>Departamento Financiero y Calidad del Gasto</b>		1.6 Área: <b>Administrativo / Registro</b>				
1.3 Número de Ocupantes: <b>1</b>		1.7 Forma de contratación: <b>Relación de dependencia (Planilla)</b>		Por Contrato de Servicios (cobro por factura)		
Cantidad de personas que dependen del puesto: <b>8</b>						
1.4 Puesto del Supervisor directo: <b>Jefe del Departamento Financiero</b>		1.8 Remuneración mensual:				
1.9 Requerimiento Legal Obligatorio: <b>Documento Personal de Identificación DPI / Carné NIT e IGSS (para personal que ya hubiere trabajado)</b>						
Persona que Ocupa el Puesto –Entrevistada-:						
<b>1.10 Función principal del puesto dentro del contexto de la unidad o dependencia:</b> Gestionar administrativamente la documentación de soporte; ordenarla, codificarla y asentar los registros contables en los medios legalmente establecidos. Generación de Estados Financieros e informes complementarios que sirvan para la toma de decisiones a los Órganos superiores; así como para la revisión y fiscalización que practiquen los entes encargados.						
<b>SECCIÓN II: REQUISITOS DE FORMACIÓN, EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES</b>						
2.1 Nivel Académico (Formación): <b>Título de Educación a nivel diversificado: Perito Contador con estudios en Contaduría Pública y Auditoría (mínimo 6º. Semestre)</b>						
2.2 Experiencia Laboral: <b>Mínimo 2 años en puesto similar o 5 años como Asistente de Contabilidad</b>						
2.3 Conocimientos Formales: son los conocimientos que se adquieren vía formación profesional, técnica o de estudios realizados. <b>Contabilidad, Estructura contable, Análisis y Presentación de Estados Financieros, Normas Internacionales de Contabilidad. Manejo de programas de computación (Word, Excel, PowerPoint), PDF, Internet y sistemas operativos.</b>						
2.4 Conocimientos Informativos: son conocimientos que NO se adquieren con la educación formal, sino a través de otros medios como lecturas, socialización, estudios de investigación etc.; se incluye una guía para identificar estos conocimientos.						
<b>Áreas de conocimiento</b>	<b>Descripción</b>		<b>Especifique</b>			
Nivel estratégico Institucional	Conocimiento de misión, visión y valores / Planes operativos					

Procesos y normativas de la actividad de la dependencia	Conocimiento de los procesos relacionados con las actividades propias de la dependencia	
Productos y servicios	Conocimiento de los servicios que presta la Institución	
Áreas	Conocimiento de las áreas o dependencias que funcionan en la Institución	
Leyes y regulaciones	Conocimiento de leyes, reglamentos, regulaciones, protocolos internos y externos relevantes para el trabajo	Leyes Fiscales y Tributarias Normativa del ámbito Laboral
Grupo objetivo de la Institución	Conocimiento del segmento de la población hacia donde se orientan los servicios	
Proveedores	Conocimiento de Proveedores / Contratistas de la Institución	
Datos estadísticos e indicadores	Conocimiento de estadísticas e indicadores para desarrollar proyectos o análisis	
Otros conocimientos informativos		
2.5 Habilidades o destrezas: Identificar las destrezas requeridas para ocupar el puesto, si fuere aplicable. Dar especificaciones		
<b>Destrezas específicas</b>	<b>¿Aplica?</b>	<b>Especificar</b>
Manejar programas informáticos	SI	Ambiente Office (Word, Excel, Power point) Sistemas Operativos
Operar equipos de oficina: Computadora, Impresoras, Fax, fotocopidora, audio visuales, otros Equipos	SI	
Otras destrezas específicas	SI	Habilidad numérica
2.6 Rasgos de Personalidad: Es el patrón de actitudes, pensamientos, sentimientos o el conjunto de aspectos conductuales que caracteriza a una persona y que tiene una cierta persistencia y estabilidad a lo largo de su vida. Generalmente estos rasgos no son modificables en la persona.		
<b>Rasgos de personalidad</b> <b>Inventario de personalidad</b> <b>Entrevistas psicológicas</b>	<b>¿Aplica?</b>	<b>Especificar o definir en una sola palabra la actitud requerida para el puesto. (Competencia conductual: responsabilidad, confidencialidad, entre otros)</b>

Reservado: serio, prudente		Confiabilidad
Abierto: comunicativo, participativo		Colaboración
Calmado: poco expresivo, poco activo, cauteloso		
Con criterio propio basado en valores y conocimientos sólidos		Autocontrol
Despreocupado: Tranquilo, flemático, sin preocupaciones		
Cohibido: Tímido, sensible a la amenaza		
Seguro: Realista, confía en sí mismo, activo, vigoroso		Confianza en sí mismo
Sociable: atento, le gusta la actividad en grupo		Desarrollo de relaciones
Poco Integrado: sigue sus propias necesidades, descuida las normas sociales		
Excitable: impaciente, exigente, hiperactivo		
Autosuficiente: lleno de iniciativas, prefiere tomar sus decisiones		Confianza en sí mismo
Otros específicos		Buenas Relaciones Interpersonales

**SECCIÓN III: FUNCIONES O ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL PUESTO (ORDÉNESE DE LA DE MAYOR IMPORTANCIA A LA DE MENOR)**

<b>3.1 Funciones principales del puesto: La función o actividad esencial tiene mayor impacto en la organización porque genera resultados que agregan valor; demanda mayores recursos psicológicos del ocupante así como de conocimiento y habilidades</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Impacto de los errores</b>	<b>Complejidad</b>	<b>Total</b>
<b>1. Control relacionado con el Convenio del Ministerio de Salud:</b> Elabora de Control - "Kardex" -, cuenta individualizada, por cada producto (medicamentos o insumo) que es adquirido, con cargo al Convenio de prestación de servicios, suscrito con el Ministerio de Salud (Fondos del estado) Formulario 1H	3*	5	5	<b>28</b>
<b>2. Supervisión:</b> Supervisa el cumplimiento y calidad de las actividades asignadas al personal bajo su cargo.	5	5	4	<b>25</b>

<b>3. Conciliación de cuenta bancaria relacionada con los fondos del Convenio del Ministerio de Salud:</b> Elabora Conciliación de Cuenta Bancaria relacionada con las operaciones con el convenio suscrito con el Ministerio de Salud Pública (Fondos del Estado)	3	4	5	<b>23</b>
<b>4. Análisis:</b> Analiza y consolida de Estados Financieros de las dependencias que integran la Contabilidad.	3	4	4	<b>19</b>
<b>5. Revisión de pólizas de contabilidad:</b> Revisa las pólizas contables elaboradas por los Asistentes, y firma las mismas de encontrarlas en orden; o en su defecto dispone las rectificaciones, ajustes o reclasificaciones de cuentas respectivas	5	4	3	<b>17</b>
<b>6. Revisión de conciliaciones de cuentas bancarias:</b> Revisa las conciliaciones que son elaboradas por cada Asistente, según la dependencia y su aplicación a los registros contables por medio de la Póliza de “Traslado de Bancos” *	3	3	4	<b>15</b>
<b>7. Declaraciones de Impuestos:</b> Revisa y traslada al sistema de la SAT (Declaraguat) las Declaraciones mensuales de IVA e ISR, conforme liquidaciones que elaboran los Auxiliares.	3	3	3	<b>12</b>
<b>8. Toma de Inventario físico:</b> Calendariza y asigna al personal involucrado en la toma de Inventario mensual; participa en el cuadro del Inventario y determina diferencias, firma y traslada a Órganos Superiores y de Fiscalización.	3	3	3	<b>12</b>
<b>9. Participación en reuniones:</b> Participa en reuniones o sesiones de Comisiones o Comités, que sea convocado en relación con el las actividades del puesto y en su caso realizar presentaciones de temas específicos.	2	3	3	<b>11</b>
<b>10. Impuestos:</b> Conciliación y liquidación del ISR correspondiente a personal con relación de dependencia y lo traslada a la SAT	1	3	3	<b>10</b>
<b>11. Atención de consultas:</b> Atiende requerimientos y consultas de los Órganos Superiores y de Fiscalización; y en su caso elabora reportes.	4	2	3	<b>10</b>
<b>12. Ingresos generados fuera del horario de servicio:</b> Emite recibos por ingresos provenientes de pacientes del servicio de encamamiento cuyo egreso se produce fuera del horario de atención de Cobros y Caja; igualmente recibe los recursos del Encargado de Información y los deposita de acuerdo al Estado de Cuenta definitivo que genere Cobros, cualquier excedente a favor del paciente, lo custodia hasta realizar la devolución.	3	3	2	<b>9 *</b>

<b>13. Estados Financieros:</b> Genera y firma Estados Financieros (Balance / Estado de Resultados / Flujo de Efectivo / Costo de ventas; analíticos y condensados, los traslada oportunamente a los Órganos Superiores y de Fiscalización.	3	2	2	<b>7</b>
<b>14. Operaciones de cierre:</b> Coordina el cierre de operaciones del Ejercicio; depuración y ajustes de cuentas; revisa las integraciones de cuentas y firma los Estados Financieros finales; los cuales traslada a Auditoría Externa para el dictamen respectivo	1	3	2	<b>7</b>
<b>15. Libros Obligatorios:</b> Elabora movimientos consolidados para ser operados en libros manuales legales, por persona externa contratada para tal fin	3	2	2	<b>7</b>
<b>16. Estadística de procedimientos cobrados por factura:</b> Revisión de estadística mensual de servicios prestados por Médicos y Técnicos contratados por procedimiento; así mismo revisa factura de cobro y firma de autorización para efecto del pago	5	2	1	<b>7</b>
<b>17. Estados de Cuenta Bancarios:</b> Generación de Estados de Cuenta del sistema automatizado de los Bancos para conciliaciones de cuentas bancarias	2	2	2	<b>6</b>
<b>18. Planificación:</b> Planifica, asigna y establece tiempos para las diferentes actividades que realiza el personal a su cargo	3	2	1	<b>5</b>
<b>19. Descuentos en Planilla:</b> Recepción y revisión de las cartas de Recursos Humanos para el pago a beneficiarios de los descuentos realizados en planilla y distribución a los Asistentes que corresponda.	3	1	1	4
<b>20. Actualizaciones legales:</b> Actualiza en la SAT el Registro Tributario Unificado (RTU) y realiza trámites que requieran la presencia del Contador ante la SAT	2	1	2	4
<b>21. Archivo:</b> Verifica el acondicionamiento del archivo y custodia de documentos contables; dispone la depuración del mismo conforme a normas y procedimientos legales.	2	1	1	<b>3</b>
Otras funciones inherentes al cargo que le sean asignadas	(*)	(*)	(*)	
<b>TOTAL = frecuencia + (impacto x complejidad) / (*) Depende del tipo de función o actividad</b>				

<b>SECCIÓN IV: RELACIONES DEL PUESTO</b>		
El puesto requiere de relaciones a nivel de persona, organismos o entidades, de tipo interno y externo, en este apartado se deben identificar.		
<b>4.1 Internas</b>		
Director Financiero Administrativo	Analista Financiero	
Jefe del departamento Financiero	Encargado de Activos Fijos	
Auditor Interno y Auxiliares de Auditoría Interna	Coordinador de Desarrollo Organizacional y Mejora Continua	
Personal a su cargo	Encargado de Costos	
Tesorero y Auxiliares de Tesorería	Encargado de Almacén	
Personal Médico y Técnico del INCAN	Personal de Recursos Humanos	
<b>4.2 Externas</b>		
Auditoría Externa		
Personal de Contraloría General de Cuentas		
Personal del Ministerio de Salud Pública		
<b>SECCIÓN V: REQUISITOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>		
Actualizaciones Tributarias	Trabajo en Equipo	
Valorización de Inventarios	Administración del Tiempo	
Manejo de paquetes de Office y sistemas operativos	Relaciones Humanas	
<b>SECCIÓN VI: VALIDACIONES</b>		
<b>POR COMISIÓN DE APOYO:</b>	<b>FECHA PRESENTACIÓN:</b>	<b>AUTORIZACIÓN:</b>
Coordinador de Desarrollo Organizacional y Mejora Continua	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	Director Financiero Administrativo
Firma: Nombre:	Firma: Nombre:	Firma: Nombre:

### **2.4.2 Identificación y evaluación de las competencias**

Puesto que el conocimiento de las competencias que se requieren en determinado puesto de trabajo, sirve como referencia para identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas y evaluar los resultados, se propone el catalogo de competencias con el fin de complementar el perfil definido por la Institución.

Para la elaboración del catalogo de competencias se tomó como base el Diccionario estandarizado de competencias de Martha Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias; en virtud que el mismo ha sido validado y diseñado por expertos, proporciona una referencia adecuada para asignar competencias con base en las actividades del puesto. Se seleccionó un grupo de competencias tomando en cuenta las características de la Institución, el tipo de trabajo que realiza, la cultura organizacional, la visión y los valores.

El catalogo propuesto identifica tres tipos de competencias:

- a) Competencias genéricas: son aquellas que se han definido de acuerdo a los valores de la Institución y son necesarias para todos los colaboradores, independientemente del cargo que desempeñen.
- b) Competencias de gestión: son aquellas propias de quienes ejercen roles de jefatura, supervisión o coordinación.
- c) Competencias conductuales: son aquellas que se relacionan con la personalidad del trabajador, por lo que no necesariamente se encontrarán todas presentes en cada uno de los perfiles.

Una vez definidas las competencias se determinaron los niveles a utilizar con su respectiva descripción. Cada una de las competencias admite cuatro niveles, en los que la letra A corresponde al nivel máximo y la D al nivel más básico, describiendo una serie de conductas observables y medibles; de este modo cada perfil se asociará a determinados niveles de desarrollo de las competencias requeridas.

La evaluación de competencias está enfocada en los factores del desempeño que son modificables por medio de la capacitación, lo que ayudará a definir el nivel de competencia de la persona, respecto al valor que agrega o puede agregar a la Institución, tiene como referencia las competencias definidas para el puesto de trabajo, contrastándolas con el estado deseado para determinar brechas y necesidades a cubrir.

Los diccionarios o catálogos de competencias son un referente para la identificación de competencias, lo que permite saber cuáles son exactamente las competencias claves que requiere un puesto, a esto debe agregarse los estándares o criterios específicos de desempeño requeridos por la institución para tales competencias. A continuación se presenta el catálogo de competencias propuesto para la institución objeto de análisis.

**Formato 1**  
**Catálogo de competencias**

<b>Competencias Genéricas</b>		
<b>No.</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>NIVELES</b>
<b>1</b>	<b>Comunicación:</b> Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y	<p><b>A.</b> Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones de la institución y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación</p> <p><b>B.</b> Es reconocido en su área por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender</p>

	comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad	diferentes situaciones y dirigir reuniones <b>C.</b> Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita <b>D.</b> En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas
<b>2</b>	<b>Trabajo en equipo:</b> Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	<b>A.</b> Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones. <b>B.</b> Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo <b>C:</b> Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función <b>D:</b> Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo
<b>3</b>	<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias de clientes externos o internos en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.	<b>A.</b> Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente <b>B.</b> Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas <b>C.</b> Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía <b>D.</b> Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente
<b>4</b>	<b>Productividad:</b> Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la	<b>A.</b> Se desafía a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, y los alcanza. Se transforma en un referente a imitar por sus pares o por las generaciones venideras <b>B.</b> Establece objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel

	tiene establecida, incluso supera lo que se espera de ella.	<p><b>C.</b> Cumple con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado</p> <p><b>D.</b> No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores</p>
<b>5</b>	<b>Innovación:</b> Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe	<p><b>A.</b> Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes</p> <p><b>B.</b> Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la Institución no había ofrecido nunca</p> <p><b>C.</b> Aplica o recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares</p> <p><b>D:</b> Aplica o recomienda respuestas estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver situaciones similares a las presentadas en su área</p>
<b>6</b>	<b>Proactividad:</b> Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.	<p><b>A.</b> Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva</p> <p><b>B.</b> Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.</p> <p><b>C.</b> Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección</p> <p><b>D.</b> Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día</p>
<b>7</b>	<b>Orientación a los resultados:</b> Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no	<p><b>A.</b> Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Se considera que es un referente en esta competencia</p> <p><b>B.</b> Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.</p>

	interfieran con la consecución de los resultados esperados	Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos
		<b>C.</b> No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas
		<b>D.</b> Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos
<b>8</b>	<b>Pensamiento analítico:</b> Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; al realizar comparaciones, establecer prioridades, identificar secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes	<b>A.</b> Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad
		<b>B.</b> Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros
		<b>C.</b> Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos
		<b>D.</b> Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia
<b>9</b>	<b>Adaptabilidad al cambio:</b> Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí	<b>A.</b> Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse
		<b>B.</b> Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor
		<b>C.</b> Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, al utilizar dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas
		<b>D.</b> Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar

Competencias de Gestión		
No.	COMPETENCIA	NIVELES
1	<p><b>Capacidad de planificación y de organización:</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipular la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.</p>	<p><b>A.</b> Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, al establecer puntos de control y mecanismos de coordinación, verificar datos y buscar información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos</p>
		<p><b>B.</b> Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso</p>
		<p><b>C.</b> Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controla la calidad del trabajo y verifica la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas</p>
		<p><b>D.</b> Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos</p>
2	<p><b>Dirección de equipos de trabajo:</b> Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment</p>	<p><b>A.</b> Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la Institución y con las competencias de sus integrantes</p>
		<p><b>B.</b> Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo</p>
		<p><b>C.</b> Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto</p>
		<p><b>D.</b> Organiza el trabajo de otros al asignar tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer</p>
3	<p><b>Liderazgo:</b> Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos</p>	<p><b>A.</b> Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y</p>

	<p>humanos en una dirección determinada, al inspirar valores de acción y anticipar escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros.</p>	<p>anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo</p> <p><b>B.</b> Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento al brindar feedback a los distintos integrantes.</p> <p><b>C.</b> Puede orientar el accionar del grupo a su cargo al fijar objetivos y realizar el seguimiento de los mismos</p> <p><b>D.</b> Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos</p>
<p><b>4</b></p>	<p><b>Negociación:</b> Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión al utilizar técnicas ganar-ganar y planificar alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</p>	<p><b>A.</b> Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación</p> <p><b>B.</b> Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización</p> <p><b>C.</b> Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás</p> <p><b>D.</b> Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios al centrar la negociación en las personas que la realizan.</p>
<p><b>5</b></p>	<p><b>Resolución de problemas:</b> Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema atendiendo las necesidades y objetivos de la Institución y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras.</p>	<p><b>A.</b> Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos del cliente y de su Institución.</p> <p><b>B.</b> Desarrolla una solución compleja al incorporar a terceros y demostrar creatividad en el diseño de la misma.</p> <p><b>C.</b> Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.</p> <p><b>D.</b> Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.</p>

Competencias Conductuales		
No.	COMPETENCIA	NIVELES
1	<p><b>Autocontrol:</b> Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés</p>	<p><b>A.</b> Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; responde constructivamente a pesar del estrés</p>
		<p><b>B.</b> Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar</p>
		<p><b>C.</b> Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas</p>
		<p><b>D.</b> No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión</p>
2	<p><b>Confianza en sí mismo:</b> Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.</p>	<p><b>A:</b> Se presenta ante sus superiores con contundencia y firmeza. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos que significan un desafío</p>
		<p><b>B.</b> Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no esta de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura</p>
		<p><b>C.</b> Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal</p>
		<p><b>D.</b> Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás</p>
3	<p><b>Desarrollo de relaciones:</b> Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.</p>	<p><b>A.</b> Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia</p>

		<p><b>B.</b> Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes</p> <p><b>C.</b> Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable</p> <p><b>D.</b> Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad</p>
<b>4</b>	<p><b>Colaboración:</b> Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal</p>	<p><b>A.</b> Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realiza su permanente colaboración</p> <p><b>B.</b> Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas</p> <p><b>C.</b> Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales</p> <p><b>D.</b> Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas</p>
<b>5</b>	<p><b>Confiabilidad:</b> Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta</p>	<p><b>A.</b> Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta</p> <p><b>B.</b> Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar</p> <p><b>C.</b> Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar</p> <p><b>D.</b> No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable</p>

La escala definida para los niveles de dominio es la siguiente:

<b>A</b>	Excelente	Excede a los requerimientos del puesto, es de alta calidad y se logra regularmente	<b>Nivel 4</b>	<b>Prioridad baja</b>
<b>B</b>	Aceptable	Satisface los requerimientos del puesto	<b>Nivel 3</b>	<b>Prioridad media</b>
<b>C</b>	Bajo	A veces no alcanza los requerimientos del puesto, necesita mejorar	<b>Nivel 2</b>	<b>Prioridad alta</b>
<b>D</b>	Insuficiente	No satisface los requerimientos del puesto, requiere mejoras importantes	<b>Nivel 1</b>	<b>Prioridad máxima</b>

Las escalas de evaluación **C y D** serán las que se tomarán en cuenta como las brechas que se considera prioritario fortalecer en los colaboradores con acciones de capacitación, pues son las principales causas del desempeño deficiente.

### **2.4.3 Orientación del diagnóstico de necesidades de capacitación**

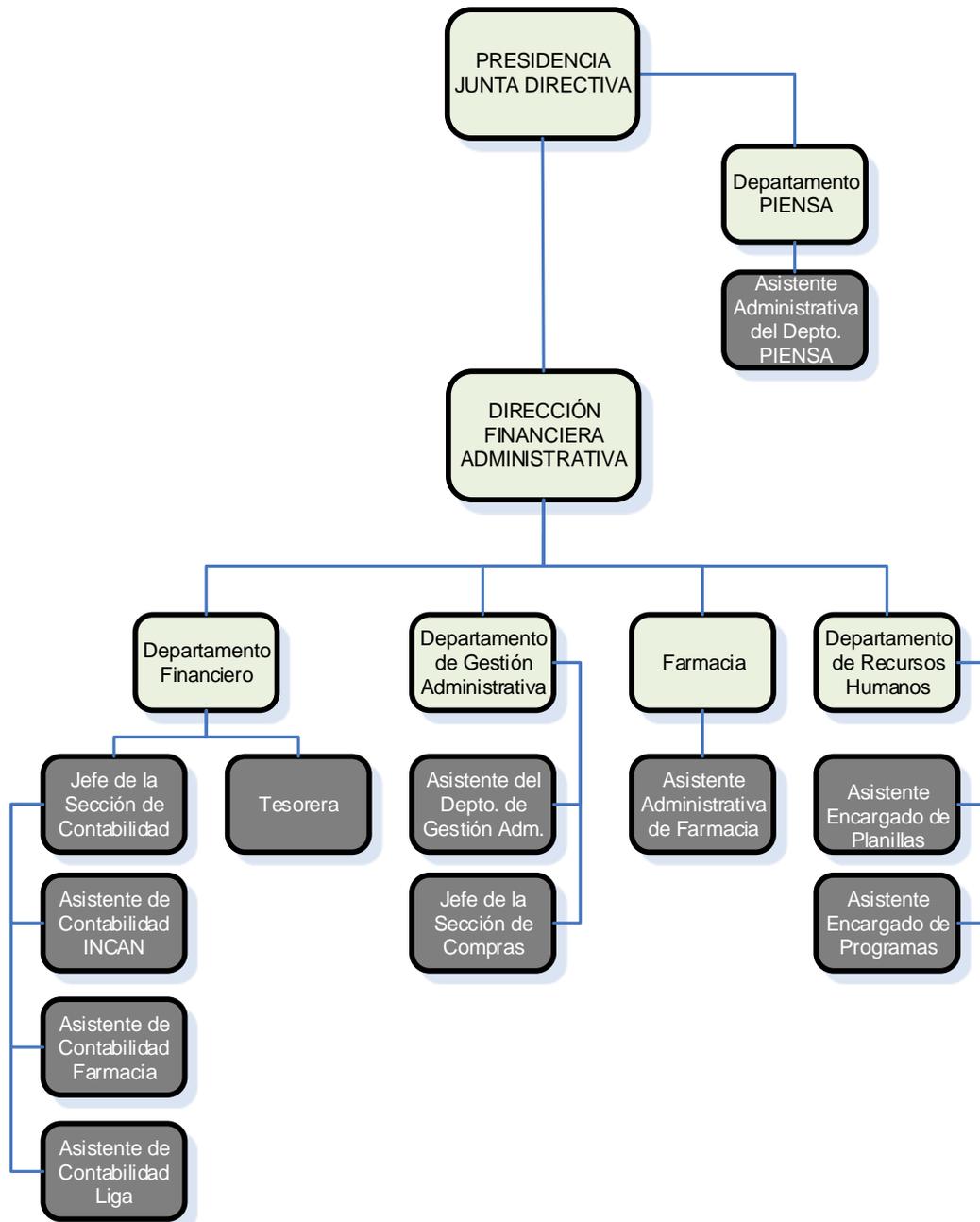
Para dar un enfoque estratégico al proceso de capacitación, se decidió seleccionar al personal administrativo de la institución, como una primera fase, para efectuar el diagnóstico de necesidades, dichos puestos tienen a su cargo actividades importantes en el funcionamiento de la Institución, cuyo trabajo es encargarse de que las operaciones se realicen correctamente, a través de diferentes tareas de oficina tales como: comunicaciones, ingreso de datos, registro de información, manejo de correo electrónico y programación de reuniones, entre otras. Por lo que al proporcionarles una capacitación efectiva, podrán aportar un valor agregado en sus tareas y convertirse incluso en instructores internos para el resto del personal creando una cultura de aprendizaje continua dentro de la institución y reduciendo los costos de inversión en proveedores externos.

Como se evidencia en el análisis de la situación actual, la Institución está intentando efectuar acciones de capacitación que resuelvan los problemas por medio de los cursos que se imparten; no obstante, dicha actividad no está debidamente fundamentada en una planeación adecuada ni en la aplicación de técnicas apropiadas para detectar las necesidades y determinar el contenido correcto de la capacitación, lo que genera que carezca de resultados positivos.

En consecuencia, es imprescindible revisar y comprobar la eficacia de la metodología utilizada actualmente para la selección de los temas a impartir al personal administrativo, o en su caso, buscar un método adecuado que permita detectar las necesidades de capacitación para diseñar un plan que cumpla con los objetivos de incrementar los conocimientos y fortalecer las habilidades, promoviendo el cambio de actitud de los colaboradores.

En el diagrama siguiente se muestran sombreados los once puestos a evaluar dentro del modelo propuesto para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y se indica su dependencia jerárquica.

**Gráfica 18**  
**Organigrama nominal**  
**Diagnóstico de necesidades de capacitación**



Fuente: Elaboración propia, con base en el Organigrama Estructural de la Institución.

#### **2.4.4 Instrumento para el diagnóstico de necesidades de capacitación**

En el instrumento diseñado para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, además de evaluar las funciones y habilidades específicas requeridas para el puesto, también se evalúan las competencias previamente definidas en el catálogo, permitiendo conocer el nivel de dominio de cada colaborador en lo que se refiere a conocimientos, habilidades, juicios y las actitudes necesarias para que agregue valor a la Institución.

La evaluación puesto-persona fue el método seleccionado y será el principal insumo para determinar las brechas existentes entre el perfil ideal y el perfil real de los puestos de trabajo, lo que será determinante para la propuesta del programa de capacitación encaminado a desarrollar, actualizar o fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. El cuestionario está diseñado para que sea completado por el jefe superior inmediato de cada uno de los once puestos administrativos seleccionados, quienes se desempeñan tanto en el nivel medio como operativo de la estructura organizacional.

El formato consta de cuatro secciones: la primera es la identificación del puesto; la segunda describe las funciones específicas del puesto, ordenadas de mayor a menor importancia, para que sea evaluado el nivel de dominio según la escala definida. En la tercera, se indican las habilidades o destrezas requeridas, y se solicita marcar el nivel de dominio observado. La cuarta sección enmarca tanto las competencias genéricas, de gestión y conductuales, que deben evaluarse utilizando como guía los niveles establecidos en el catálogo de competencias. Lo anterior identificará las debilidades que deberán ser corregidas o fortalecidas con los cursos de capacitación del programa propuesto.

Siguiendo con el ejemplo anterior, a continuación se inserta el referido formato, con los datos del puesto Jefe de la Sección de Contabilidad.

## Formato 2

### DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE PUESTO-PERSONA EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO POR EL JEFE SUPERIOR INMEDIATO

A continuación encontrará tres ítems que describen los requerimientos de la Descripción y Perfil del Puesto a evaluar, los cuales deberá completar de acuerdo a las instrucciones, de manera que al evaluar dichos aspectos se pueda determinar el nivel de competencia del ocupante y consecuentemente sus necesidades de capacitación.

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Puesto a analizar</b>	Jefe de la Sección de Contabilidad
<b>Unidad o Dependencia</b>	Departamento Financiero
<b>Nivel académico requerido</b>	Perito Contador con estudios en Contaduría Pública y Auditoría (mínimo 6º. Semestre)
<b>Función principal del puesto</b>	Gestionar administrativamente la documentación de soporte; ordenarla, codificarla y asentar los registros contables en los medios legalmente establecidos. Generar Estados Financieros e informes complementarios que sirvan para la toma de decisiones a los Órganos Superiores; así como para la revisión y fiscalización que practiquen los entes encargados.

#### II. FUNCIONES DEL PUESTO

**Instrucciones:** A continuación se describen las funciones del puesto de trabajo, ordenadas de mayor a menor importancia, según el impacto que tienen en la Institución. En las siguientes columnas indique el **nivel de dominio** que posee el colaborador, de acuerdo a la escala siguiente:

**A=excelente:** excede a los requerimientos del puesto, es de alta calidad y se logra regularmente;

**B=aceptable:** satisface los requerimientos del puesto;

**C=bajo:** a veces no alcanza los requerimientos del puesto, necesita mejorar;

**D=insuficiente:** no satisface los requerimientos del puesto, requiere mejoras importantes.

No.	ATRIBUCIONES	NIVEL DE DOMINIO			
		A	B	C	D
1	Control de la cuenta individualizada por el Convenio suscrito con el Ministerio de Salud; por cada producto (medicamento o insumo) que es adquirido, con cargo al Convenio de prestación de servicios, suscrito con el Ministerio de Salud (Fondos del estado) Formulario 1H	X			
2	Supervisar el cumplimiento y calidad de las actividades asignadas al personal bajo su cargo.	X			
3	Elaborar conciliación de cuenta bancaria relacionada con las operaciones por el convenio suscrito con el Ministerio de Salud Pública (Fondos del Estado)		X		
4	Analizar y consolidar los Estados Financieros de las dependencias que integran la Contabilidad		X		

5	Revisar las pólizas contables elaboradas por los asistentes, firmarlas si se encuentran en orden; o en su defecto dispone las rectificaciones, ajustes o reclasificaciones de cuentas respectivas		X		
6	Revisar las conciliaciones que son elaboradas por cada asistente, según la dependencia y su aplicación a los registros contables por medio de la Póliza de "Traslado de Bancos"		X		
7	Revisar y trasladar al sistema de la SAT (Declaraguat) las Declaraciones mensuales de IVA e ISR, conforme liquidaciones que elaboran los auxiliares.	X			
8	Calendarizar y asignar al personal involucrado en la toma de Inventario mensual; participar en el cuadro del Inventario y determinar diferencias, firmar y trasladar a Órganos Superiores y de Fiscalización.	X			
9	Participar en reuniones de Comisiones o Comités, a las que sea convocado en relación con las actividades del puesto y en su caso realizar presentaciones de temas específicos.		X		
10	Conciliación y Liquidación del ISR del personal con relación de dependencia y trasladarlo a la SAT		X		
11	Atender requerimientos y consultas de los Órganos Superiores y de Fiscalización; y en su caso elaborar reportes.	X			
12	Emitir recibos por ingresos provenientes de pacientes del servicio de encamamiento cuyo egreso se produce fuera del horario de atención de Cobros y Caja; igualmente recibir los recursos del Encargado de Información y depositarlos de acuerdo al Estado de Cuenta definitivo que genere Cobros, cualquier excedente a favor del paciente, lo custodia hasta realizar la devolución.		X		
13	Generar y firmar Estados Financieros (Balance/ Estado de Resultados/Flujo de Efectivo/Costo de ventas); informes analíticos y condensados, y trasladarlos oportunamente a los Órganos Superiores y de Fiscalización.		X		
14	Coordinar el cierre de operaciones del Ejercicio; depuración y ajustes de cuentas; revisar las integraciones de cuentas y firmar los Estados Financieros finales; los cuales traslada a Auditoría Externa para el dictamen respectivo		X		
15	Elaborar movimientos consolidados para ser operados en libros manuales legales, por persona externa contratada para tal fin			X	
16	Revisar la estadística mensual de servicios prestados por Médicos y Técnicos contratados por procedimiento; así mismo la factura de cobro y firmar la autorización para efecto del pago.	X			
17	Generar los Estados de Cuenta por medio del sistema automatizado de los Bancos para conciliaciones de cuentas bancarias		X		
18	Planificar, asignar y establecer tiempos para las diferentes actividades que realiza el personal a su cargo	X			
19	Revisar las cartas emitidas por Recursos Humanos para el pago a beneficiarios de los descuentos realizados en planilla y distribución a los asistentes que corresponda.		X		
20	Actualizar el Registro Tributario Unificado (RTU) y realizar trámites que requieran la presencia del Contador ante la SAT		X		
21	Verificación del acondicionamiento del archivo y custodia de documentos contables; disponer la depuración del mismo conforme a normas y procedimientos legales.		X		

### III. HABILIDADES Y DESTREZAS

1	Manejar programas informáticos Ambiente Office (Word, Excel, Power point) Sistemas Operativos		X		
2	Operar equipos de oficina: Computadora, Impresoras, Fax, fotocopidora, audio visuales, scanner.		X		
3	Habilidad numérica	X			

### IV. COMPETENCIAS

**Instrucciones:** A continuación se describen por grupo las competencias genéricas, de gestión y conductuales, definidas en el catálogo de la Institución. En las que usted considere necesarias en el colaborador para desarrollar efectivamente su puesto de trabajo, indique en las columnas “Nivel de dominio” el que refleje mejor la situación actual del colaborador, de acuerdo a los niveles indicados en el catalogo adjunto.

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL DE DOMINIO			
	A	B	C	D
<b>Comunicación:</b> Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad		X		
<b>Trabajo en equipo:</b> Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo	X			
<b>Orientación al cliente interno y externo:</b> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias de clientes externos o internos en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción	X			
<b>Productividad:</b> Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella	X			
<b>Innovación:</b> Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe		X		
<b>Orientación a los resultados:</b> Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados		X		
<b>Pensamiento analítico:</b> Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes		X		

<b>Adaptabilidad al cambio:</b> Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí		X		
--	--	---	--	--

COMPETENCIAS DE GESTIÓN	NIVEL DE DOMINIO			
	A	B	C	D
<b>Capacidad de planificación y de organización:</b> Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información		X		
<b>Dirección de equipos de trabajo:</b> Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment	X			
<b>Liderazgo:</b> Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros		X		
<b>Negociación:</b> Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona	X			

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	NIVEL DE DOMINIO			
	A	B	C	D
<b>Autocontrol:</b> Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés		X		
<b>Confianza en sí mismo:</b> Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia	X			
<b>Desarrollo de relaciones:</b> Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas	X			
<b>Colaboración:</b> Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal		X		
<b>Confiabilidad:</b> Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta		X		
<b>Iniciativa:</b> Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.		X		

#### **2.4.5 Fase de sensibilización**

De acuerdo a la información recopilada y a los resultados obtenidos del investigación realizado, es imprescindible llevar a cabo la fase de sensibilización previo a implementar y desarrollar el programa de capacitación; haciendo énfasis en la importancia de la capacitación del recurso humano, pues es un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de la Institución, al desarrollar tanto los conocimientos, habilidades como actitudes, que permitan el crecimiento personal y profesional de los colaboradores y lograr que desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

Esta etapa permitirá dar a conocer el programa de capacitación a los Directivos, Gerentes, Directores, Jefes y demás colaboradores claves, entrenándolos en el uso del mismo de acuerdo a la metodología definida según las necesidades de la Institución. En el desarrollo de la misma está contemplada la capacitación en los aspectos básicos del programa a todo el personal involucrado, de igual forma se dará a conocer la metodología de cómo será evaluado y evaluará a sus subordinados.

Las sesiones de sensibilización consistirán en:

- Reuniones informativas sobre el proceso adecuado para completar el formato
- Sesiones de discusión, en la que los participantes podrán exponer su punto de vista y realizar aportes para el uso correcto del formato

Así mismo, el éxito del programa de capacitación depende en gran parte, de la correcta aplicación de un instrumento para detectar las necesidades de capacitación, por lo que previamente a realizar la evaluación se coordinarán reuniones con los jefes de departamento que evaluarán al personal administrativo, donde se dará a conocer el instrumento diseñado para la detección de necesidades de capacitación, así como la inducción necesaria para completar dicho formato, al entrenarlos en la metodología para el uso del mismo.

### 2.4.6 Análisis de los resultados

De acuerdo a los resultados del diagnóstico puesto - persona se elaboraron una serie de cuadros para presentar de forma resumida las necesidades detectadas, en los mismos se puede observar los resultados obtenidos en cada uno de los puestos analizados referente a las funciones, habilidades o destrezas y competencias, cuyo nivel de dominio fue evaluado por parte del jefe inmediato del colaborador.

- **Brechas en funciones**

En este caso, se muestra el cuadro donde se describen las funciones en las cuales se detectó una brecha entre el perfil ideal y el perfil real, se indica tanto el nivel de dominio del colaborador, como el nivel de prioridad de acuerdo a la escala de evaluación definida para la calificación. En la última columna del cuadro se describe el curso de capacitación que se propone implementar para darle solución a la necesidad detectada, este servirá para elegir los contenidos formativos del programa de capacitación.

### Formato 3

#### Resumen de brechas detectadas en funciones

FUNCIONES	PUESTOS CON BRECHAS EN FUNCIONES								CURSO DE CAPACITACIÓN
	Jefe de la Sección de Contabilidad		Asistente de Contabilidad INCAN		Asistente de Contabilidad Farmacia		Asistente Administrativa de Farmacia		
Elaborar movimientos consolidados para ser operados en libros manuales legales	C	2							Administración Financiera II
Supervisar el cumplimiento y calidad de las actividades asignadas al personal bajo su cargo			C	2	C	2			Supervisión Eficaz, Liderazgo y Productividad

Planificar, asignar y definir tiempos para la realización de actividades del personal a su cargo			C	2						<b>Pensamiento Estratégico</b>
Cotización primaria de precios por la vía telefónica y digital con Proveedores de medicamentos y de otros productos de interés para la farmacia, deja evidencia de los resultados obtenidos y presenta opciones a la Jefatura de Farmacia para la toma de decisiones.							C	2		<b>Técnicas de reducción de costos en Compras</b>

De los puestos evaluados, la Jefe de la Sección de Contabilidad, la Asistente de Contabilidad INCAN, la Asistente de Contabilidad Farmacia y la Asistente Administrativa de Farmacia evidenciaron un nivel de dominio bajo, por lo que necesitan mejorar; esta brecha corresponde a un nivel de prioridad alta, por lo que deberán implementarse acciones de capacitación para elevar el nivel de competencia de dichas colaboradoras. Los demás puestos de trabajo no presentan brechas, pues fueron evaluados con un nivel de dominio excelente o aceptable; estas áreas de fortalezas de los colaboradores, pueden convertirse posteriormente en estrategias, de manera que si un colaborador tiene una ponderación excelente y otro bajo, el colaborador con puntaje “excelente” puede capacitar a los demás con puntaje bajo o que no dominen la función.

- **Brechas en habilidades o destrezas**

De acuerdo a la evaluación realizada, se determinó que la Asistente de Contabilidad INCAN presenta un nivel de dominio bajo en el manejo de programas informáticos; por lo que para cerrar la brecha detectada con nivel de prioridad alta, se propone incluir en el programa de capacitación un curso de actualización informática. Se considera que en los otros puestos no se detectó ninguna brecha en este aspecto, por el laboratorio de computación que la Institución tiene habilitado desde el año 2015.

- **Brechas en competencias**

Las reglas de las instituciones están cambiando, ya no importan sólo la preparación y la experiencia, sino cómo maneja cada uno sus actitudes y como se comporta con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quien será contratado y quien no, a quien se retiene y a quién se deja ir, a quien se asciende y a quién se pasa por alto. La identificación de competencias pronostica quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño excelente y quien es más deficiente. El nuevo modelo se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por las competencias. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Para cerrar las brechas detectadas se recomienda incluir en el programa de capacitación, los cursos siguientes: Pensamiento estratégico; Supervisión Eficaz, Liderazgo y Productividad; Técnicas de Negociación; Manejo de conflictos y Actitud proactiva y excelencia personal.

### Formato 4

#### Resumen de brechas detectadas en competencias genéricas

	Comunicación		Trabajo en equipo		Orientación al cliente interno y externo		Productividad		Innovación en		Orientación a los resultados		Proactividad		Pensamiento analítico		Adaptabilidad al cambio	
Jefe de la Sección de Contabilidad																		
Asistente de Contabilidad INCAN							C	2	C	2								
Asistente de Contabilidad Farmacia																		
Asistente de Contabilidad Liga									C	2								
Jefe de la Sección de Tesorería																		
Asistente del Depto. De Gestión Administrativa																		
Jefe de la Sección de Compras												C	2					
Asistente Administrativa del Depto. PIENSA																		
Asistente Administrativa de Farmacia									C	2								
Asistente Encargada de Planillas																		
Asistente Encargada de Programas																		
<b>CURSO DE CAPACITACIÓN</b>							Supervisión Eficaz, Liderazgo y Productividad						Actitud proactiva y excelencia personal					

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos en el DNC –Año 2017-

### Formato 5

#### Resumen de brechas detectadas en competencias de gestión

	Capacidad de planificación y de organización		Dirección de equipos de trabajo		Liderazgo		Negociación		Resolución de problemas	
	C	2			C	2	C	2	C	2
Jefe de la Sección de Contabilidad										
Asistente de Contabilidad INCAN	C	2								
Asistente de Contabilidad Farmacia					C	2				
Asistente de Contabilidad Liga							C	2	C	2
Jefe de la Sección de Tesorería										
Asistente del Depto. De Gestión Administrativa										
Jefe de la Sección de Compras				2			C	2	C	2
Asistente Administrativa del Depto. PIENSA										
Asistente Administrativa de Farmacia										
Asistente Encargada de Planillas										
Asistente Encargada de Programas										
<b>CURSO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>Pensamiento Estratégico</b>		<b>Supervisión Eficaz, Liderazgo y Productividad</b>			<b>Técnicas de Negociación</b>		<b>Manejo de conflictos</b>		

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos en el DNC –Año 2017-

Además de la evaluación de las competencias genéricas y de gestión, también se examinaron las conductas que identifican a cada colaborador incluido en el diagnóstico. De acuerdo a la naturaleza de la Institución (su razón de ser), el propósito para el cual fue creada (sus objetivos) y su proyección en el futuro (su visión); en el instrumento de evaluación, se enumeraron las competencias conductuales que el colaborador debería manifestar para el buen desempeño de sus labores, solicitándole al jefe inmediato marcar el nivel que considerara reflejaba mejor el comportamiento del evaluado.

En el cuadro de la siguiente página, se incluyen los once puestos analizados, así como la calificación obtenida en el nivel de dominio y el nivel de prioridad que le corresponde a cada una. En estos aspectos, la Asistente de Contabilidad INCAN necesita ser más reservada, para tener mayor confiabilidad ante sus superiores y compañeros; el Asistente de Contabilidad Liga debe ser más participativo y confiar en sí mismo, de manera que pueda tomar sus propias decisiones siguiendo los procedimientos y jerarquías; la Jefe de la Sección de Compras debe mejorar su capacidad para desarrollar buenas relaciones con los demás, para desarrollar el trabajo en equipo.

El curso recomendado para tratar de mejorar dichas conductas, es Inteligencia Emocional, lo cual no significa simplemente “ser simpático”, sino por el contrario, en momentos estratégicos es necesario enfrentar ciertas situaciones. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

### Formato 6

#### Resumen de brechas detectadas en competencias conductuales

	Confiabilidad		Colaboración		Desarrollo de relaciones		Autocontrol		Confianza en sí mismo	
	C	2	C	2	C	2	C	2	C	2
Jefe de la Sección de Contabilidad										
Asistente de Contabilidad INCAN	C	2								
Asistente de Contabilidad Farmacia										
Asistente de Contabilidad Liga			C	2					C	2
Jefe de la Sección de Tesorería										
Asistente del Depto. De Gestión Administrativa										
Jefe de la Sección de Compras					C	2				
Asistente Administrativa del Depto. PIENSA										
Asistente Administrativa de Farmacia										
Asistente Encargada de Planillas										
Asistente Encargada de Programas										
<p>Para fortalecer o corregir las necesidades detectadas se recomienda impartir un taller sobre el tema</p> <p style="text-align: center;"><b>Inteligencia Emocional</b></p>										

Fuente: Elaboración propia, con base en los resultados obtenidos en el DNC –Año 2017-

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**  
**BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA NO LUCRATIVA DE**  
**ATENCIÓN MÉDICA ONCOLÓGICA, UBICADA EN LA CIUDAD DE**  
**GUATEMALA**

Al disponer de un programa de capacitación bien definido, la Institución podrá orientar su inversión en desarrollo y capacitación del recurso humano, a partir de las competencias requeridas de acuerdo al perfil y descripción del puesto de trabajo, lo que permitirá asegurar que los colaboradores puedan desarrollar o actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes, para un adecuado desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, al ayudar a mejorar su aporte a la organización, para posteriormente valorar el rendimiento y comportamiento laboral de los colaboradores en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Las políticas de capacitación de recursos humanos que establezca la Institución, determinarán la eficacia de sus acciones, pues cuando no existe una política bien definida, que esté alineada con las estrategias generales de desarrollo, se pueden tomar decisiones equivocadas que causarán un desperdicio de recursos y menguarán el ánimo de progreso y compromiso de los trabajadores.

El programa de capacitación propuesto consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro, al aumentar la capacidad de los trabajadores a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes, tomando en cuenta los factores del entorno que puedan facilitarlas y optimizarlas, de modo de orientar su desempeño hacia el logro de los objetivos de la Institución.

### **3.1 Justificación**

Generalmente las instituciones fundamentan sus políticas de capacitación en la visión de la organización, en cuanto al desarrollo de sus recursos humanos; para la Institución objeto de investigación esta no es la excepción, pues su visión es: “Ser una Institución líder en la región, en investigación y atención integral del cáncer, con la más alta tecnología, personal capacitado, con sensibilidad social, desarrollando estrategias para nuestra mejora continua” (el subrayado es propio). Para lograrlo es necesario incluir en los programas de capacitación y desarrollo, acciones para formar el conocimiento, desarrollar las habilidades y fomentar actitudes positivas, pues es importante recordar que los conocimientos y habilidades son valiosos, pero impacta en una forma significativa, la actitud de una persona.

En ese sentido y tomando en cuenta que la capacitación debe ser concebida como un proceso de formación permanente se propone la implementación de un **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN”**, el cual pretende proveer una herramienta que permita identificar las necesidades de capacitación, para diseñar un programa que facilite el desarrollo de las competencias de los colaboradores, promoviendo así una inversión más efectiva y eficiente en el proceso.

### **3.2 Objetivos**

A continuación se describe tanto el objetivo general, como los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con el programa de capacitación propuesto. Ellos, guiarán el proceso, puesto que al poner en práctica el programa, se deberá corroborar los resultados obtenidos en relación a sí se cumplió o no con los objetivos.

### **3.2.1 General**

El objetivo principal del Programa de Capacitación basado en Competencias Laborales es que la Institución facilite el desarrollo de las competencias del personal administrativo para que cumpla a cabalidad con las funciones de su puesto de trabajo, al aplicar una metodología eficiente que responda a las necesidades reales de capacitación del recurso humano, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el deseado.

### **3.2.2 Específicos**

- Identificar y analizar las necesidades de capacitación de los colaboradores del área administrativa
- Diseñar y ejecutar la capacitación con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación y de acuerdo a los recursos y presupuesto disponible
- Realizar la evaluación de la capacitación con instrumentos que permitan establecer los resultados y determinar el nivel de alcance de los mismos
- Mejorar continuamente los procesos de capacitación, haciendo una inversión más efectiva y eficiente en el proceso

### **3.3 Metas**

- Detectar como mínimo el 80% de las necesidades del personal administrativo, al aplicar el diagnóstico de necesidades de capacitación propuesto
- Capacitar al 100% del personal administrativo de acuerdo al programa de capacitación propuesto
- Reducir durante el primer trimestre después de impartida la capacitación, en un 80% las brechas detectadas por medio del diagnóstico de necesidades de capacitación

- Contar con personal capacitado, que manifieste un desempeño de nivel 3 ó 4, de acuerdo a la escala definida para evaluar las competencias, durante el siguiente año, después de la implementación del programa de capacitación
- Evaluar el resultado del 100% de las capacitaciones realizadas
- Aplicar de forma permanente el diagnóstico de necesidades de capacitación y el programa de capacitación propuestos

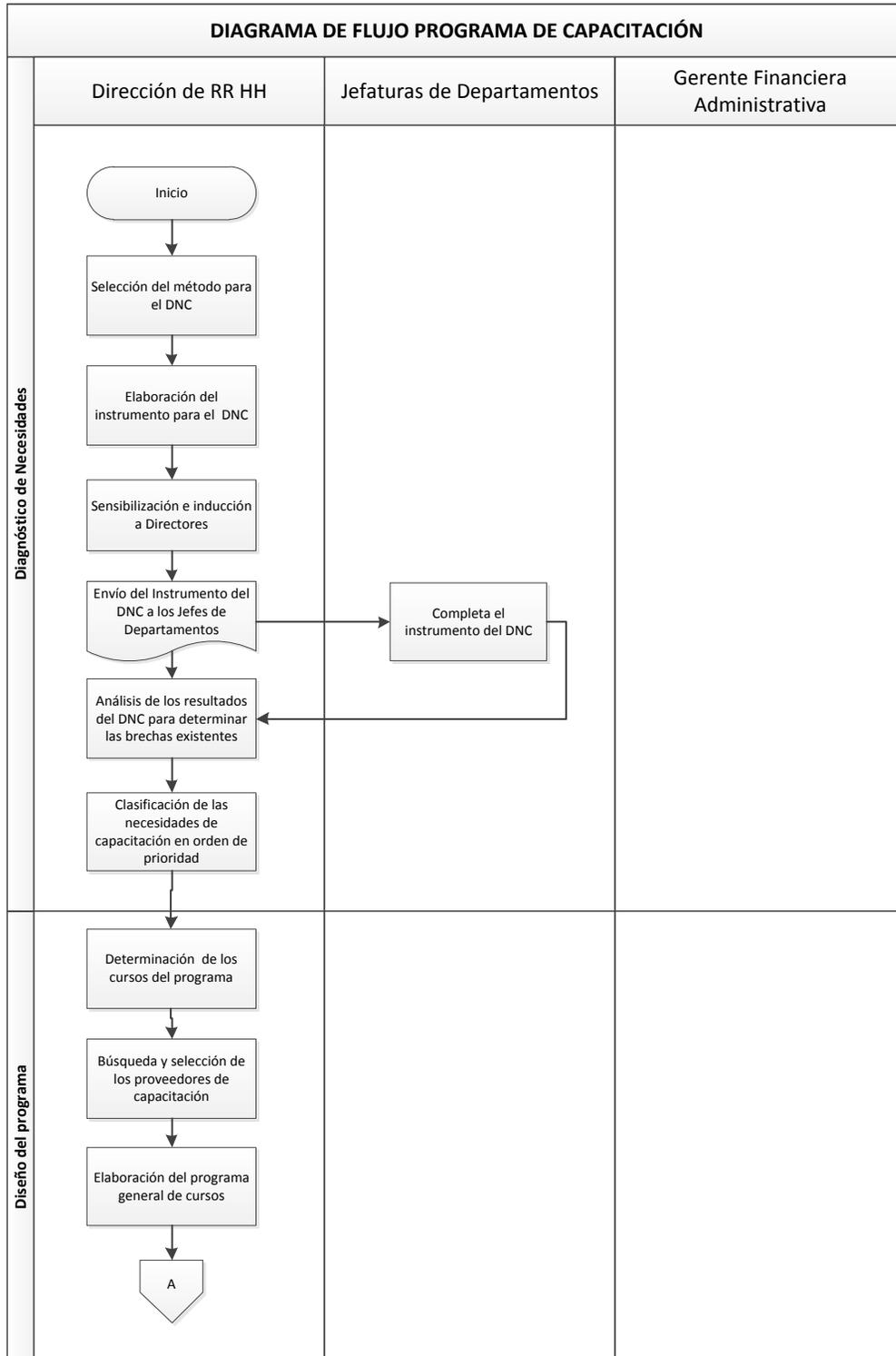
### **3.3 Procedimiento general para la implementación del programa de capacitación**

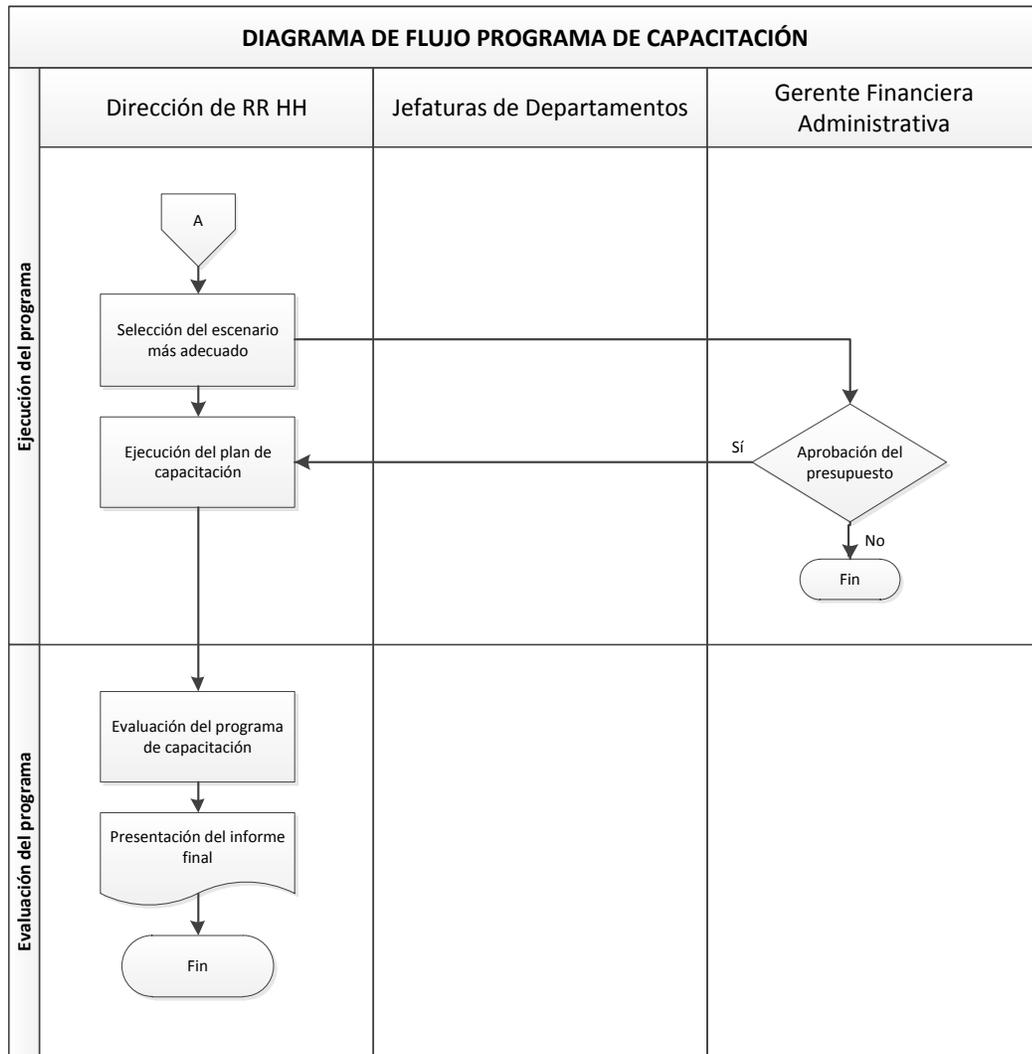
La planificación de la capacitación asegurará la ejecución coordinada de todas las acciones de capacitación que realice la institución. Planificar una capacitación implica establecer las pautas para llevar a cabo, en un tiempo determinado, las acciones formativas que se han seleccionado con base en el análisis de las necesidades de capacitación y en los recursos disponibles.

Para tener un panorama completo del procedimiento general se presenta un diagrama de flujo que muestra los pasos a seguir de acuerdo a las fases determinadas para llevar a cabo el mismo. Se contemplo como fase inicial el diagnóstico de necesidades de capacitación, para el cual se selecciono el método puesto-persona por considerarse el más apropiado a la situación de la Institución. En cuanto al diseño del programa y la selección de los cursos se tomaron en cuenta los niveles de prioridad 1 y 2 de las brechas detectadas, no obstante que todos los requerimientos fueron identificados en el nivel 2. La etapa de ejecución describe los métodos de capacitación elegidos para llevar a cabo el programa de capacitación y los presupuestos de dos escenarios propuestos. Para la evaluación de la capacitación se estimaron seis indicadores, así como los tres niveles siguientes: evaluación del proceso de capacitación, evaluación del aprendizaje y evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral. A continuación se incluye el diagrama de flujo del proceso.

**Gráfica 19**

**Diagrama de flujo del programa de capacitación**





En el cuadro 1 se muestra el plan de acción que describe las fases del proceso, las acciones que corresponden a cada fase, las personas responsables, el tiempo estimado y las fechas propuestas, así como los recursos necesarios, los resultados que se pretende obtener y los costos inherentes al programa de capacitación.

### Cuadro 1

#### Plan de acción institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

PLAN DE ACCIÓN							
<b>Nombre del Plan:</b> Diseño del Programa de Capacitación basado en Competencias Laborales							
<b>Objetivo:</b> Formular las directrices generales que orienten la forma como debe llevarse a cabo el proceso de capacitación, basado en competencias laborales, para el personal administrativo de la Institución							
Fase	Acción	Meta	Responsable	* Fecha estimada	Recursos	Resultados	Costo de cada fase
1. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	De acuerdo al análisis de la situación actual, seleccionar el método adecuado de DNC	Seleccionar un método eficiente para realizar el DNC	Director de Recursos Humanos	1ª. Semana de julio	Informe final del análisis de la situación actual	Determinar el método de DNC que permita adecuarse a la situación actual del personal administrativo	Q. 200.00
	Elaborar el instrumento del DNC	Contar con un formato adecuado para la recopilación de información	Director de Recursos Humanos	2ª. Y 3ª. Semana de julio	Descripción y Perfil de los puestos	Diseñar el instrumento que permita detectar las necesidades reales de capacitación	
	Sensibilizar y brindar inducción a los Directores y Jefes de departamentos	Concientizar a todos los Directores y Jefes sobre la importancia de la capacitación	Director de Recursos Humanos	4ª. Semana de julio	Instrumento del DNC Instructor Directores y Jefes	Aplicación eficiente y objetiva del DNC	
	Efectuar el DNC	Recopilar la información del 100% de los encuestados	Director de RR HH Directores Jefes de Departamento	1ª. Y 2ª. Semana de agosto	Boletas de encuesta del DNC	Obtener información objetiva sobre las brechas entre el desempeño real y el esperado	
	Tabular las encuestas para determinar las brechas detectadas y clasificarlas en orden de prioridad	Contar con información sobre las deficiencias en competencias	Director de Recursos Humanos	3ª. Y 4ª. Semana de agosto	Resultados de tabulación de encuestas	Contar con información real para determinar los cursos del programa de capacitación	

Fase	Acción	Meta	Responsable	*Tiempo estimado	Recursos	Resultados	Costo
<b>2. Diseño del Programa</b>	Determinar los cursos que se requieren para cerrar las brechas detectadas	Elaborar el listado de cursos a impartir dentro del programa	Director de Recursos Humanos	1ª. Semana de Sept.	Informe final de los resultados del DNC	Establecer los cursos requeridos para cubrir las necesidades de capacitación detectadas	Q. 100.00
	Solicitar cotizaciones de proveedores de capacitación	Contar con información para elaborar el presupuesto	Director de Recursos Humanos	2ª. Semana de Sept.	Línea telefónica o servicio de correo electrónico	Contar con suficientes propuestas de servicios de capacitación	
	Analizar las propuestas de servicios de capacitación para seleccionar a los proveedores	Seleccionar a los proveedores más adecuados de acuerdo a los recursos disponibles	Director de Recursos Humanos	3ª. Semana de Sept.	Propuestas de empresas de capacitación	Elegir a los instructores adecuados para impartir la capacitación	
	Validar el contenido de los cursos del programa	Verificar que el 100% de los cursos cumplan con los requerimientos de capacitación	Director de Recursos Humanos Jefes de departamento	4ª. Semana de Sept. y 1ª. Semana de Oct.	Propuestas de empresas de capacitación	Tener el aval de los Jefes respecto al contenido del curso	
	Elaborar el plan de cada uno de los cursos incluidos en el programa	Contar con información acerca de cada uno de los cursos de capacitación	Director de Recursos Humanos	2ª. Y 3ª. Semana de octubre	Informe final de los resultados del DNC Cotizaciones de capacitación	Especificar el plan y contenido de cada uno de los cursos seleccionados para el programa de capacitación	

Fase	Acción	Meta	Responsable	*Tiempo estimado	Recursos	Resultados	Costo
<b>3. Ejecución del Programa</b>	Elaborar el presupuesto para implementar el programa	Conocer el valor económico del programa de capacitación	Director de Recursos Humanos	4ª. Semana de octubre	Cotizaciones de los recursos necesarios para implementar el programa	Estimar y prever el costo que tendrá la implementación del programa de capacitación	
	Solicitar la aprobación de las autoridades de la Institución para la ejecución del programa	Crear compromiso por parte de la alta dirección	Director de Recursos Humanos	1ª. semana de Nov.	Informe y presentación del programa de capacitación	Obtener el compromiso y la aprobación de las autoridades de la Institución para ejecutar el programa	
	Seleccionar los métodos y técnicas de capacitación	Garantizar que la forma de enseñanza sea efectiva	Director de Recursos Humanos Instructor	2ª. Semana de Nov.	Propuesta de empresa capacitadora	Definir de manera correcta los métodos y técnicas del programa	
	Divulgación del programa de capacitación	Fomentar la participación en el programa de capacitación	Director de Recursos Humanos	3ª. Y 4ª. Semana de Nov.	Impresión y reproducción de la nota para informar al personal	Informar al personal sobre su participación en el programa de capacitación y las directrices para llevar a cabo el mismo	
	Desarrollo de cada uno de los cursos incluidos en el programa	Proporcionar herramientas para el desarrollo de competencias	Director de Recursos Humanos Instructores	Del mes de enero al mes de marzo	Material didáctico para los cursos	Cumplir con impartir los cursos planeados, para facilitar el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores	

	Monitoreo del cumplimiento de las actividades planeadas	Verificar que se haya cumplido con lo planeado	Director de Recursos Humanos	De julio a marzo	Listado de verificación de tareas Listados de asistencia	Cumplir con las actividades planificadas para la correcta ejecución del programa	Q17,500.00
<b>Fase</b>	<b>Acción</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>*Tiempo estimado</b>	<b>Recursos</b>	<b>Resultados</b>	<b>Costo</b>
<b>4. Evaluación del Programa</b>	Evaluar los resultados de la capacitación realizada, en términos de aprendizajes logrados, mejoras de las conductas en el trabajo e impacto organizacional	Medir el impacto del programa de capacitación en el desempeño de los colaboradores	Director de Recursos Humanos Proveedor de la capacitación	1ª. Y 2ª. Semana de junio	Boletas de evaluación	Obtener retroalimentación para la planificación del siguiente ciclo de capacitación y realizar las correcciones que correspondan. Demostrar los beneficios de la capacitación.	Q. 500.00
	Verificación de la eficacia del programa de capacitación	Constatar el costo beneficio del programa de capacitación	Director de Recursos Humanos	3ª. Semana de junio	Impresión y presentación de informe final	Demostrar la efectividad del programa de capacitación	
						<b>TOTAL</b>	<b>Q.18,300.00</b>

*\* En el tiempo estimado se indican las semanas contempladas para cada acción; no obstante, las fechas específicas para llevarlo a cabo dependerá de la disposición y planificación del departamento de Recursos Humanos y autoridades de la Institución.*

Las fases indicadas en el plan de acción, se desarrollan a continuación, excepto el diagnóstico de las necesidades de capacitación que está incluido en el Capítulo II que se refiere a la situación actual de la capacitación.

### **3.4 Diseño del programa**

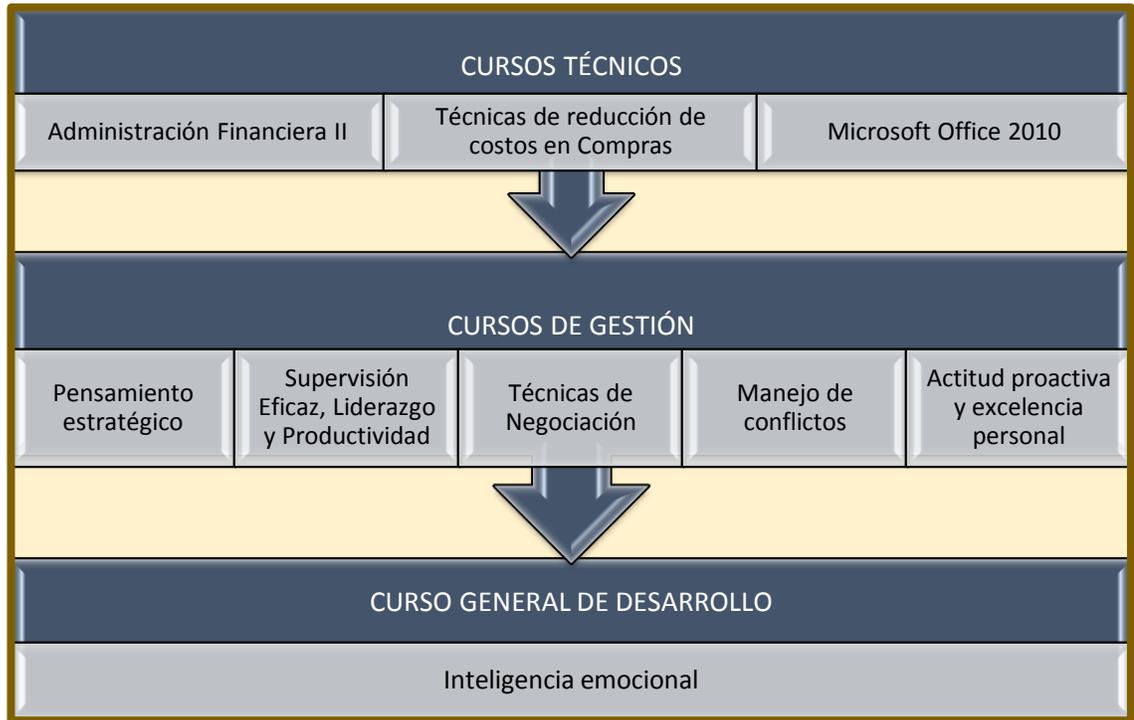
Para la elaboración del programa que permitirá resolver las necesidades de capacitación actuales del personal administrativo con el fin de mejorar la efectividad de su trabajo; se determinaron los cursos que deberán desarrollarse para cubrir las brechas detectadas. De acuerdo a las variables evaluadas en el DNC, después de establecer los cursos, se clasificaron en los tres grupos siguientes: cursos técnicos, cursos de gestión y cursos generales de desarrollo. Los primeros corresponden a los requerimientos de aprendizaje en las funciones específicas de cada puesto, los de gestión y generales de desarrollo se aplican a deficiencias en actitudes y valores y competencias tanto genéricas como de gestión.

En la siguiente imagen se muestra el resumen de los cursos definidos para el Programa de Capacitación propuesto, clasificados en los tres grupos indicados en el párrafo anterior.

## Formato 7

### Cursos del programa de capacitación propuesto

#### Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica



En el siguiente cuadro se presenta el detalle de cada curso de acuerdo a su clasificación, se señala el nombre del mismo, a quien va dirigido, la duración, el número de participantes, el proveedor del servicio y el costo estimado.

**Cuadro 2**  
**Programa general de capacitación**  
**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>						
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>						
No.	NOMBRE DEL CURSO DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	DURACIÓN	NO. PARTICIPANTES	PROVEEDOR	COSTO ESTIMADO
<b>CURSOS TÉCNICOS</b>						
1.	Administración Financiera II	Jefe de la sección de Contabilidad	8 horas	Uno	INTECAP	<b>Q. 200.00</b>
2.	Técnicas de reducción de costos en Compras	Asistente Administrativa de Farmacia	10 horas	Uno	Asociación de Gerentes de Guatemala	<b>Q. 2,150.00</b>
3.	Microsoft Office 2010	Asistente de Contabilidad INCAN	60 horas	Uno	Instructor Interno	No determinado
<b>CURSOS DE GESTIÓN</b>						
4.	Pensamiento estratégico	Asistente de Contabilidad INCAN Jefe de la Sección de Compras	8 horas	Dos	INTECAP	Q.200.00 x hora = <b>Q. 1,600.00</b>
5.	Supervisión Eficaz, Liderazgo y Productividad	Asistente de Contabilidad INCAN Asistente de Contabilidad de Farmacia Asistente de Contabilidad Liga Asistente Administrativa de Farmacia Jefe de la Sección de Compras	8 horas	Cuatro	INTECAP	Q.200.00 x hora = <b>Q. 1,600.00</b>
6.	Técnicas de Negociación	Asistente de Contabilidad Liga Jefe de la Sección de Compras	8 horas	Dos	INTECAP	Q.200.00 x hora = <b>Q. 1,600.00</b>
No.	NOMBRE DEL					

	<b>CURSO DE CAPACITACIÓN</b>	<b>DIRIGIDO A</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>NO. PARTICIPANTES</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>COSTO ESTIMADO</b>
7.	Manejo de conflictos	Asistente de Contabilidad Liga Jefe de la Sección de Compras	8 horas	Dos	INTECAP	Q.200.00 x hora = <b>Q. 1,600.00</b>
8.	Actitud proactiva y excelencia personal	Jefe de la Sección de Compras	10 horas	Uno	INTECAP	Q.200.00 x hora = <b>Q. 2,000.00</b>
<b>CURSOS GENERALES DE DESARROLLO</b>						
9.	Inteligencia emocional	Asistente de Contabilidad INCAN Asistente de Contabilidad Liga Jefe de la Sección de Compras	8 horas	Tres	INTECAP	Q.200.00 x hora = <b>Q. 1,600.00</b>

Seguidamente, se muestra la planificación de cada uno de los cursos que conforman el Programa de Capacitación propuesto, en donde se define el nombre del curso; el objetivo que se pretende alcanzar; a quien de los colaboradores está dirigido de acuerdo a las necesidades detectadas; el contenido del curso; la metodología a utilizar para desarrollar el mismo; el material didáctico que se facilitará a los participantes y los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

## Formato 8

### Planificación del curso de capacitación Administración Financiera II Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

<b>Objetivo:</b>
Al finalizar el evento, el participante habrá adquirido habilidades y destrezas para realizar registros contables o financieros de la Institución en los libros correspondientes, de acuerdo con especificaciones técnicas.
<b>Dirigido a:</b>
Jefe de la Sección de Contabilidad
<b>Contenido del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Registros contables</li><li>• Libros de contabilidad</li><li>• Estado de pérdidas y ganancias</li><li>• Balance General</li></ul>
<b>Metodología:</b>
Presencial. El sistema de formación presencial se basa en la exposición de las nociones teóricas que permiten al alumno efectuar los casos prácticos.
<b>Material Didáctico:</b>
La documentación que se facilitará para el estudio del curso está elaborada por expertos profesionales en la materia. Su cuidada elaboración y permanente actualización convierten el material de estudio en una valiosa herramienta durante el desarrollo de la acción formativa y su posterior actividad profesional.
<b>Recursos necesarios:</b>
Los recursos necesarios serán proporcionados por el proveedor, ya que el curso será impartido en la sede del INTECAP.

**Formato 9**  
**Planificación del curso de capacitación**  
**Técnicas de reducción de costos en compras**  
**Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**

<b>Objetivo:</b>
Que el participante aprenda: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo establecer un Plan Estratégico de Compras que se ajuste a sus necesidades</li> <li>• Metodologías que las Instituciones más destacadas utilizan en sus procesos de compras</li> <li>• Cómo saber si la fuente de suministro es confiable</li> <li>• Reglas prácticas comprobadas para obtener ahorros significativos en costos</li> </ul>
<b>Dirigido a:</b>
Asistente Administrativa de Farmacia
<b>Contenido del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La importancia del departamento de compras dentro de la logística integral</li> <li>• El ciclo de compras</li> <li>• La estadística como herramienta de apoyo de la gestión de compras</li> <li>• Análisis de precios</li> <li>• Aplicación de técnicas de planeación en la gestión de compras</li> <li>• Visión del análisis del valor y producto ideal</li> <li>• Evaluación de los proveedores</li> </ul>
<b>Metodología:</b>
Curso presencial
<b>Material Didáctico:</b>
Proporcionado por la empresa proveedora del servicio.
<b>Recursos necesarios:</b>
Los recursos necesarios serán proporcionados por el proveedor, ya que el curso será impartido en la sede de la Asociación de Gerentes de Guatemala.

## Formato 10

### Planificación del curso de capacitación Microsoft Office 2010

#### Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

<b>Objetivo:</b>
Contar con los conocimientos y habilidades necesarias para trabajar programas tales como: el procesador de palabras Word, la hoja de cálculo Excel y el generador de presentaciones en pantalla PowerPoint , con el fin de agilizar los procesos de trabajo mediante el uso de software especializado y actualizado, manteniendo un registro de respaldo de la información.
<b>Dirigido a:</b>
Asistente de Contabilidad INCAN
<b>Contenido del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Curso Excel Microsoft Office 2010</li><li>• Curso Word Microsoft Office 2010</li><li>• Curso PowerPoint Microsoft Office 2010</li></ul>
<b>Metodología:</b>
PRESENCIAL. El sistema de formación presencial se basa en la exposición de las nociones teóricas que permiten al participante efectuar los casos prácticos.
<b>Material Didáctico:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manual del Curso Excel Microsoft Office 2010</li><li>• Manual del Curso Word Microsoft Office 2010</li><li>• Manual del Curso PowerPoint Microsoft Office 2010</li></ul>
<b>Recursos necesarios:</b>
El laboratorio donde se imparten los cursos, ya se encuentra habilitado de forma permanente en la Institución, así también la contratación del instructor.

## Formato 11

### Planificación del curso de capacitación Pensamiento Estratégico Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

<b>Objetivo:</b>
Que el participante comprenda y analice el proceso y aplicación del pensamiento estratégico a lo largo del curso. Practique y relacione el pensamiento estratégico y la planeación a sus funciones. Demuestre la importancia de la formulación de estrategias en la institución a través de la elaboración de planes de trabajo. Exponga y formule la planeación tanto a corto como a largo plazo en el departamento a su cargo.
<b>Dirigido a:</b>
Asistente de Contabilidad INCAN Jefe de la sección de compras
<b>Contenido del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso del pensamiento estratégico.</li><li>• Pensamiento estratégico y su relación con la planeación.</li><li>• Instrumentos para realizar la planeación.</li></ul>
<b>Metodología:</b>
El contenido es fundamentado con investigaciones, experiencias, análisis de comportamientos organizacionales y conductuales, algunos temas contienen test psicométricos, de autoayuda. Todas las actividades están planeadas con tiempos, aplicación de una práctica en parejas con actividades de nivel cognitivo – conductual y Programación Neurolingüística, Neurociencias y PNL.
<b>Material Didáctico:</b>
EL material será enviado al correo electrónico del Departamento de Recursos Humanos para la respectiva reproducción, dicho material contiene actividades de práctica.
<b>Recursos necesarios:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas)</li><li>• Material didáctico (reproducción del material del curso)</li><li>• Diplomas</li><li>• Refrigerio</li></ul>

## Formato 12

### Planificación del curso de capacitación

### Supervisión Eficaz, Liderazgo y Productividad

### Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

<b>Objetivo:</b>
Al finalizar la capacitación el participante estará en la capacidad de aplicar buenas prácticas y técnicas de supervisión y liderazgo que aumenten la productividad de su empresa.
<b>Dirigido a:</b>
Asistente de Contabilidad INCAN Asistente de Contabilidad de Farmacia Asistente de Contabilidad Liga Jefe de la Sección de Compras Asistente Administrativa de Farmacia
<b>Contenido del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las habilidades y aptitudes de supervisión</li><li>• Cualidades del líder</li><li>• Descubra su estilo de liderazgo o dirección</li><li>• Está preparado para delegar</li><li>• Técnicas para influir en los demás</li><li>• Solución de problemas en equipos de trabajo</li><li>• Factores que motivan a los empleados</li></ul>
<b>Metodología:</b>
Todas las actividades están planeadas con tiempos, aplicación de una práctica en parejas con actividades de nivel cognitivo – conductual y Programación Neurolingüística, Neurociencias y PNL.
<b>Material Didáctico:</b>
EL material será enviado al correo electrónico del Departamento de Recursos Humanos para la respectiva reproducción, dicho material contiene actividades de práctica.
<b>Recursos necesarios:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas)</li><li>• Material didáctico (reproducción del material del curso)</li><li>• Diplomas</li><li>• Refrigerio</li></ul>

## Formato 13

### Planificación del curso de capacitación Técnicas de Negociación Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

<b>Objetivo:</b>
Proporcionar técnicas para mejorar la efectividad del proceso de negociación
<b>Dirigido a:</b>
Asistente de Contabilidad Liga Jefe de la Sección de Compras
<b>Contenido del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cerrar un trato</li><li>• El proceso de negociación</li><li>• La dinámica de la interacción</li><li>• El negociador experto</li><li>• Como dirigir reuniones eficaces en la Institución</li><li>• Gestión del correo electrónico</li></ul>
<b>Metodología:</b>
Todas las actividades están planeadas con tiempos, aplicación de una práctica en parejas con actividades de nivel cognitivo – conductual y Programación Neurolingüística, Neurociencias y PNL.
<b>Material Didáctico:</b>
EL material será enviado al correo electrónico del Departamento de Recursos Humanos para la respectiva reproducción, dicho material contiene actividades de práctica.
<b>Recursos necesarios:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas)</li><li>• Material didáctico (reproducción del material del curso)</li><li>• Diplomas</li><li>• Refrigerio</li></ul>

## Formato 14

### Planificación del curso de capacitación Manejo de Conflictos Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

<b>Objetivo:</b>
Al finalizar la capacitación el participante estará en la capacidad de identificar y manejar efectivamente los conflictos dentro de la Institución.
<b>Dirigido a:</b>
Asistente de Contabilidad Liga Jefe de la Sección de Compras
<b>Contenido del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de los conflictos</li><li>• Proceso para focalizar conflictos</li><li>• Métodos eficaces para corregir conflictos</li><li>• Estrategias y tácticas de negociación para la resolución de conflictos</li><li>• Toma de decisiones en la resolución de conflictos</li></ul>
<b>Metodología:</b>
Todas las actividades están planeadas con tiempos, aplicación de una práctica en parejas con actividades de nivel cognitivo – conductual y Programación Neurolingüística, Neurociencias y PNL.
<b>Material Didáctico:</b>
EL material será enviado al correo electrónico del Departamento de Recursos Humanos para la respectiva reproducción, dicho material contiene actividades de práctica.
<b>Recursos necesarios:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas)</li><li>• Material didáctico (reproducción del material del curso)</li><li>• Diplomas</li><li>• Refrigerio</li></ul>

## Formato 15

### Planificación del curso de capacitación

### Actitud Proactiva y Excelencia Personal

### Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

<b>Objetivo:</b>
Al finalizar la capacitación el participante estará en la capacidad de vislumbrar los obstáculos principales y las herramientas motivacionales y técnicas para practicar actitud proactiva y de excelencia personal.
<b>Dirigido a:</b>
Jefe de la Sección de Compras
<b>Contenido del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actitudes positivas<ul style="list-style-type: none"><li>○ En el trabajo</li><li>○ En la vida diaria</li></ul></li><li>• Actitud proactiva<ul style="list-style-type: none"><li>○ Definición</li><li>○ Ejemplos</li></ul></li><li>• Hábitos para la efectividad personal y organizacional<ul style="list-style-type: none"><li>○ Excelencia personal</li><li>○ Excelencia en el trabajo</li><li>○ Bases teóricas</li></ul></li><li>• Buenas Prácticas</li></ul>
<b>Metodología:</b>
Todas las actividades están planeadas con tiempos, aplicación de una práctica en parejas con actividades de nivel cognitivo – conductual y Programación Neurolingüística, Neurociencias y PNL.
<b>Material Didáctico:</b>
EL material será enviado al correo electrónico del Departamento de Recursos Humanos para la respectiva reproducción, dicho material contiene actividades de práctica.
<b>Recursos necesarios:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas)</li><li>• Material didáctico (reproducción del material del curso)</li><li>• Diplomas</li><li>• Refrigerio</li></ul>

## Formato 16

### Planificación del curso de capacitación Inteligencia Emocional Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

<b>Objetivo:</b>
Manejar técnicas de inteligencia emocional para aplicarlas en el ambiente laboral, dando lineamientos y estrategias generales para conseguir la mejor manera de conducirse, con inteligencia emocional, en los ambientes laborales
<b>Dirigido a:</b>
Asistente de Contabilidad INCAN, Asistente de Contabilidad Liga, Jefe de la Sección de Compras
<b>Contenido del curso:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Que es la inteligencia emocional<ul style="list-style-type: none"><li>○ Componentes</li><li>○ Procesos</li></ul></li><li>• Temperamentos</li><li>• Enfrentando el cambio</li><li>• Empoderándonos de nuestras emociones</li><li>• Claves para mejorar nuestras reacciones emocionales</li></ul>
<b>Metodología:</b>
Todas las actividades están planeadas con tiempos, aplicación de una práctica en parejas con actividades de nivel cognitivo – conductual y Programación Neurolingüística, Neurociencias y PNL.
<b>Material Didáctico:</b>
EL material será enviado al correo electrónico del Departamento de Recursos Humanos para la respectiva reproducción, dicho material contiene actividades de práctica.
<b>Recursos necesarios:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, proyector)</li><li>• Salón</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas)</li><li>• Material didáctico (reproducción del material del curso)</li><li>• Diplomas</li><li>• Refrigerio</li></ul>

### **3.5 Ejecución del programa**

La implementación, conducción y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Para que el programa de capacitación se cumpla, se requiere del compromiso de recursos humanos, materiales, financieros, de tiempo y lugar; sin embargo, lo más importante es la decisión de la autoridad superior de la Institución y la voluntad de los trabajadores que serán objeto de la capacitación.

Existe una variada gama de métodos y técnicas para llevar a cabo la capacitación. En el caso del presente programa, para todos los cursos se aplicará la metodología presencial, pues esta técnica propicia la interacción, al facilitar el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica.

En lo que se refiere al lugar, los cursos técnicos: Administración Financiera II y Técnicas de Reducción de Costos en Compras, se realizarán fuera de la Institución pues serán impartidos en la sede del proveedor; en cambio, los cursos de Gestión y Generales de Desarrollo podrán desarrollarse dentro de la Institución, en el Auditorium con que cuenta la misma, con el fin de aprovechar los recursos, evitando incurrir en gastos de renta de salón y mobiliario. Y por último, para el curso de Microsoft Office, la Institución ya tiene habilitado un laboratorio de cómputo desde el año 2015, donde se imparte este tipo de programas, por lo que no se incluye en ninguno de los escenarios que se presentan a continuación.

Como primer escenario, se propone que el plan de cursos sea impartido en su mayoría por facilitadores del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP-, excepto por el curso Técnicas de Reducción de Costos en Compras, que podría estar a cargo de la Asociación de Gerentes de Guatemala, ya que no lo imparte INTECAP.

Se proponen los servicios del INTECAP, no solo por el respaldo y reconocimiento del Instituto, sino también porque considerando el tipo de Institución de carácter no lucrativo y con sentido social, ha ofrecido un precio mucho menor al que cobran regularmente a las empresas del sector privado.

A continuación se presenta el presupuesto estimado para el escenario No. 1, de acuerdo a los recursos necesarios para desarrollar los cursos de capacitación propuestos, el cual asciende a la cantidad de Q. 17,340.00.

**Cuadro 3**  
**Presupuesto escenario 1**

<b>PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>Honorarios Instructores</b>		<b>Q12,350.00</b>
Cursos técnicos	Q2,350.00	
Cursos de gestión	Q8,400.00	
Cursos generales de desarrollo	Q1,600.00	
<b>Recursos tecnológicos*</b>		
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Q240.00</b>
Papel bond para impresiones (2 resmas)	Q70.00	
Lapiceros	Q95.00	
Folder para presentación de Informes	Q75.00	
<b>Alimentación**</b>		<b>Q3,750.00</b>
Refrigerio para 15 personas en cada sesión	Q150.00	
25 sesiones		
<b>Gastos varios o imprevistos</b>		<b>Q1,000.00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>Q17,340.00</b>
<p>* No se estima ningún valor para los recursos tecnológicos, salón y mobiliario, en virtud que el departamento de Recursos Humanos cuenta con computadora portátil, impresora y proyector, así también la Institución tiene un Auditorium habilitado con equipo de sonido, en el que pueden impartirse los cursos del programa.</p>		
<p>** Para la alimentación se contempló que los cinco cursos que duran 8 horas, sean impartidos en 4 sesiones de 2 horas cada una; y el curso con duración de 10 horas, se impartiría en 5 sesiones de 2 horas, lo cual suma 25 sesiones en las que participará un grupo de 15 personas, que es el cupo recomendado por INTECAP.</p>		

Un segundo escenario a considerar es el ofrecimiento que se tiene por parte de una reconocida empresa de formación de líderes, para cubrir el plan de capacitación anual, de acuerdo al requerimiento de cursos que la Institución proponga. Con ello se evitaría completamente el costo que corresponde a los honorarios de los instructores de los cursos de gestión y generales de desarrollo, para lo cual el presupuesto sería por un monto total de Q. 7,340.00.

**Cuadro 4**  
**Presupuesto escenario 2**

<b>PRESUPUESTO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>		
<b>Honorarios Instructores</b>		<b>Q2,350.00</b>
Cursos técnicos	Q2,350.00	
<b>Recursos tecnológicos*</b>		<b>Q-</b>
<b>Recursos didácticos</b>		<b>Q240.00</b>
Papel bond para impresiones (2 resmas)	Q70.00	
Lapiceros	Q95.00	
Folder para presentación de Informes	Q75.00	
<b>Alimentación**</b>		<b>Q3,750.00</b>
Refrigerio para 15 personas en cada sesión	Q150.00	
25 sesiones		
<b>Gastos varios o imprevistos</b>		<b>Q1,000.00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>Q7,340.00</b>
<p>* No se estima ningún valor para los recursos tecnológicos, salón y mobiliario, en virtud que el departamento de Recursos Humanos cuenta con computadora portátil, impresora y proyector, así también la Institución tiene un Auditorium habilitado con equipo de sonido, en el que pueden impartirse los cursos del programa.</p>		
<p>** Para la alimentación se contempló que los cinco cursos que duran 8 horas, sean impartidos en 4 sesiones de 2 horas cada una; y el curso con duración de 10 horas, se impartiría en 5 sesiones de 2 horas, lo cual suma 25 sesiones en las que participará un grupo de 15 personas, que es el cupo recomendado por INTECAP.</p>		

En esta fase se implementan los diferentes planes, el gestor o coordinador del programa de capacitación es el responsable de la creación de las condiciones para que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado, para ello es útil tener en cuenta la siguiente lista de verificación de tareas:

## Formato 17

### Lista de verificación para la ejecución del programa

#### Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

LISTA DE VERIFICACIÓN DE TAREAS			
No.	Actividad	Estatus	Observaciones
1	Informar a los participantes por el medio más expedito sobre la importancia de la capacitación, para que se involucren y participen en forma activa	Cumplida	
2	Aún cuando la participación sea de carácter obligatorio, motivar a los colaboradores a asistir, ofreciendo oportunidades de desarrollo	Cumplida	
3	Coordinar la contratación de los proveedores de la capacitación	Cumplida	
4	Convocar oportunamente a los cursos de capacitación, de acuerdo a la programación de los mismos e informar sobre la normativa para desarrollar los mismos	Cumplida	
5	Informar sobre el sistema de evaluación del aprendizaje	Cumplida	
6	Gestionar los recursos humanos, físicos, materiales y financieros para realizar los cursos de capacitación	Cumplida	
7	Monitorear las acciones de capacitación para controlar y asegurar el cumplimiento del programa	Cumplida	
8	Asegurar que la retroalimentación sea suficiente	Cumplida	
9	Respetar la planificación del programa para garantizar que se realicen todas las actividades de manera oportuna y en las fechas establecidas	Cumplida	
10	Elaborar el informe de los resultados del programa de capacitación	En proceso	

### 3.6 Evaluación del programa

La evaluación de los programas de capacitación es una de las fases que por lo general no se realiza, como en la Institución objeto de investigación, probablemente, por las complejidades del tema. Sin embargo, si el análisis de las necesidades de capacitación se ha hecho de manera correcta y los objetivos de la capacitación han sido establecidos con claridad, la evaluación de los resultados de la capacitación no debería presentar grandes dificultades, ya que se trata de verificar en qué medida se lograron los objetivos propuestos. Para ello se recomienda la evaluación de los siguientes indicadores.

#### Formato 18

#### Indicadores para evaluar el programa de capacitación

#### Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO
% de necesidades de capacitación satisfechas	No. de cursos impartidos, dividido el total de cursos propuestos, multiplicado por 100
% de cursos evaluados	No. de cursos evaluados, dividido el total de cursos impartidos, multiplicado por 100
% de participación	No. de asistentes, dividido el total de personas invitadas, multiplicado por 100
% de variación del desempeño del personal capacitado	Nota de evaluación actual menos nota de evaluación anterior, dividido nota de evaluación anterior, multiplicado por 100
% de ejecución del presupuesto asignado al programa de capacitación	Monto utilizado, dividido monto asignado, multiplicado por 100
Costo promedio por trabajador capacitado	Monto total del programa de capacitación, dividido el total de trabajadores capacitados

Debido a que la evaluación de la capacitación puede tener distintos significados según el punto de vista del evaluador, y ello genera, sin duda, confusiones, ya que se trata de evaluar tanto el proceso de capacitación como los diferentes niveles de los resultados; desde esta perspectiva, además de los indicadores

detallados anteriormente, para el programa propuesto se evaluarán cuatro niveles, que corresponden a diferentes visiones para evaluar los procesos formativos y medir sus resultados, siendo los siguientes:

- Evaluación del proceso de capacitación
- Evaluación del aprendizaje
- Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral

### **3.6.1 Evaluación del proceso de capacitación**

El objetivo principal de la evaluación del proceso de capacitación consiste en verificar si la actividad se realizó conforme al plan previsto, teniendo en cuenta el cumplimiento del programa de acuerdo al cronograma, la calidad de los instructores, el lugar donde se desarrolló la capacitación y los insumos utilizados. Por lo general, la evaluación del proceso la hacen los participantes y se complementa con la evaluación que hace el propio encargado del programa de capacitación. La evaluación del proceso está dirigida, entonces, a comprobar si se cumplió en la práctica el diseño previsto, considerando aquellos aspectos que influyen en la calidad y la eficiencia del proceso de capacitación, entre los cuales resaltan los siguientes:

- La calidad de la información entregada a los participantes antes del inicio de la capacitación.
- El cumplimiento del diseño instruccional de la acción de capacitación, en cuanto a sus objetivos, contenidos y métodos didácticos.
- La calidad del instructor, en términos de su dominio del tema, su capacidad docente, sus actitudes frente a los participantes, su formalidad y puntualidad, entre otros.

- La calidad del material didáctico entregado a los participantes.
- La calidad del local y las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación, considerando aspectos como la accesibilidad del lugar, el espacio, la iluminación, la temperatura y el ruido, así como la calidad del equipamiento de enseñanza, entre otros.
- La funcionalidad de los aspectos logísticos de apoyo al proceso de capacitación.

En este primer nivel se pretende conocer las impresiones finales de los participantes una vez terminado el evento de capacitación. Es una aproximación al grado de satisfacción de los participantes y del funcionamiento logístico que apoya las capacitaciones. Por lo general, para evaluar un proceso de capacitación se usan cuestionarios que deben responder los participantes, al final de la capacitación. A continuación se muestra un cuestionario como ejemplo.

## Formato 19

### Evaluación del programa de capacitación Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

La Dirección de Recursos Humanos le felicita por su participación en los cursos de capacitación programados, para nosotros es muy importante conocer sus comentarios y sugerencias, con el propósito de verificar la eficacia del programa desarrollado y dar el seguimiento oportuno para mejorar el proceso de manera continua.

A continuación, se presenta una serie de interrogantes, las cuales le agradecemos responder de manera objetiva.

<b>Nombre del curso:</b> Inteligencia Emocional	
<b>Fecha de inicio:</b> 04-08-17	<b>Fecha de finalización:</b> 08-08-17
<b>Capacitación:</b> Interna <input type="checkbox"/> Externa <input checked="" type="checkbox"/> <b>Empresa capacitadora:</b> Lideres en acción	
<b>Nombre del Instructor:</b> Juan Pérez López	

**Instrucciones:** Responda las siguientes preguntas, de acuerdo a la escala siguiente:

**A=excelente; B=aceptable; C=bajo; D=insatisfactorio**

No.	PREGUNTA	ESCALA DE CALIFICACIÓN			
		A	B	C	D
1	¿La información recibida previamente al desarrollo del curso de capacitación fue adecuada?		x		
2	¿Los objetivos del curso de capacitación fueron definidos de forma clara y concreta?			x	
3	¿Cómo califica el contenido del curso en cuanto a la pertinencia y profundidad de los temas abordados?		x		
4	¿Considera que el contenido del curso es aplicable a su área de trabajo y contribuirá a desempeñar mejor sus funciones?	x			
5	¿El material didáctico contiene suficiente información?		x		
6	¿El método de enseñanza le pareció adecuado?		x		
7	¿El instructor mostró dominio del tema, para exponerlo con claridad?		x		
8	¿El instructor fue hábil para mantener el interés y atención de los participantes?	x			
9	¿Las estrategias para motivar la participación de los asistentes fueron adecuadas?	x			
10	¿La puntualidad y manejo del tiempo durante la presentación fue adecuada?	x			
11	¿El instructor mostró habilidad en el uso de recursos didácticos?	x			
12	¿El equipo para presentar el curso fue adecuado?		x		
13	¿El mobiliario utilizado le brindó la comodidad necesaria?		x		
14	¿El salón donde se impartió el curso le pareció confortable?		x		
Observaciones:					

### **3.6.2 La evaluación del aprendizaje**

Procura determinar si los participantes lograron adquirir las competencias deseadas. Evaluar el aprendizaje significa valorar el grado de apropiación que se ha logrado en torno a los conocimientos proporcionados a través del programa de capacitación, que se circunscribe a los contenidos conceptuales (saber, conocer) y procedimentales (desarrollo de habilidades), así como los ámbitos de los valores y comportamientos. La evaluación del aprendizaje integra toda la temática trabajada durante la capacitación.

La evaluación del aprendizaje consiste, entonces, en medir el grado en que una persona mejora su competencia técnica, sus habilidades interpersonales o su disposición anímica en el trabajo. La evaluación del aprendizaje no debe entenderse como un proceso limitado a detectar el éxito o el fracaso de la persona al término de su capacitación, sino más bien para informar sobre los avances y logros durante el aprendizaje, y de los aspectos que necesitan refuerzo.

Según los objetivos del programa de capacitación, la evaluación del aprendizaje puede referirse a una o varias de las cinco grandes áreas en que se clasifican los factores de competencia:

#### **Competencias técnicas**

1. Conocimientos
2. Habilidades intelectuales
3. Destrezas sicomotoras

#### **Competencias psicosociales**

4. Habilidades interpersonales
5. Disposición anímica en el trabajo

Para evaluar los aprendizajes, en cualquiera de estas categorías, es preciso, primero, definir los criterios de evaluación y, segundo, diseñar los sistemas de medición. En el primer caso se trata de especificar cuáles son las capacidades y conductas observables que comprueben el logro de los objetivos del aprendizaje; así como establecer cuál es el nivel mínimo aceptable de dichas competencias. En cuanto a los sistemas de medición, se trata de la implementación de métodos e instrumentos apropiados para medir las competencias aprendidas; dependiendo de las competencias que se desea evaluar. En este contexto, es importante distinguir entre los métodos directos, dirigidos a evaluar las competencias aprendidas mediante pruebas prácticas, reales o simuladas, y los métodos indirectos, dirigidos a evaluar las competencias adquiridas al usar evidencia indirecta como exámenes, pruebas y trabajos especiales.

Los principales tipos de pruebas de capacidades cognitivas son: las pruebas orales, las pruebas escritas tradicionales y las preguntas de selección múltiple. Las pruebas de destrezas sicomotoras tienen por objeto medir la capacidad de un individuo para realizar movimientos coordinados que implican poner en acción facultades físicas, intelectuales y sensoriales, con rapidez y precisión. Las pruebas de competencias psicosociales tienen por objeto medir la capacidad de los individuos para interactuar y establecer relaciones constructivas con otras personas por medio de la comunicación verbal, escrita o gestual. Las pruebas psicológicas para evaluar aprendizajes tienen por objeto evaluar los cambios inducidos por la capacitación en la disposición anímica del individuo en el trabajo, lo cual es algo limitado, especialmente cuando las acciones de capacitación son cortas y aisladas. El desarrollo de actitudes, valores, creencias, percepciones y motivaciones requiere, por lo general, de intervenciones sostenidas en el tiempo cuyo efecto se puede apreciar en el largo plazo.

La evaluación del aprendizaje también puede realizarse al aplicar pruebas antes y después de impartido el curso, para ello es conveniente solicitar al instructor o empresa proveedora del servicio, que realicen a los participantes una prueba al inicio de la capacitación, la cual debe ser definida y validada por el facilitador conjuntamente con el coordinador del programa de capacitación, para evaluar el nivel de dominio de los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes en relación al tema, de esta manera se sabrá dónde hacer más énfasis durante la capacitación.

Y al finalizar el curso, aplicar un cuestionario similar o igual a la prueba inicial. La diferencia entre ambas pruebas, indicará el porcentaje de crecimiento o cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes, asimismo evaluarán la efectividad del curso de capacitación. Los resultados pueden tabularse utilizando el siguiente formato:

### **Formato 20**

#### **Comparación de resultados anteriores y posteriores**

##### **Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica**

Nombre del curso: Inteligencia emocional			
Fecha de inicio: 04-08-17		Fecha de finalización: 08-08-17	
Empresa capacitadora: Líderes en acción			
Nombre del Instructor: Juan Pérez López			
Nombre del participante	Resultado previo	Resultado posterior	Diferencia
Participante A	60	80	20
Participante B	75	90	15
Participante C	50	75	25
Participante D	68	88	20

A continuación se presenta el ejemplo de una prueba general de conocimientos

## Formato 21

### Prueba general de conocimiento

#### Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

Nombre del curso: Inteligencia emocional	
Fecha de inicio: 04-08-17	Fecha de finalización: 08-08-17
Empresa capacitadora: Líderes en acción	
Nombre del participante: Teodoro Castillo	
¿Cuáles fueron los temas desarrollados en el curso de capacitación? Componentes de la inteligencia emocional, temperamentos, enfrentar el cambio, empoderamiento de emociones y claves para mejorar las reacciones emocionales	
¿Qué temas considera de mayor importancia? Todos	
¿Qué temas o aspectos cree que se omitieron dentro del curso de capacitación? Ninguno	
¿Considera que los temas desarrollados en el curso de capacitación pueden influir en su ámbito laboral o personal? Sí	
¿Qué temas o aspectos considera deben ser reforzados en futuras capacitaciones? Enfrentar el cambio y claves para mejorar las reacciones emocionales	

### 3.6.3 La evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral

Se trata de verificar si el comportamiento de los participantes en el proceso de capacitación, mejoró conforme a lo previsto, después de esta. Es decir, se pretende confirmar si lo aprendido en el proceso de capacitación se refleja efectivamente en el trabajo.

Para comprobar en qué medida las competencias aprendidas a través de la capacitación se reflejan en mejoras en el desempeño del trabajador se realiza la evaluación del logro de los objetivos conductuales de la capacitación. Esta evaluación puede realizarse al comparar el desempeño del trabajador capacitado antes y después de la capacitación, sin la influencia de otros factores en los cambios detectados como innovaciones en los procesos y equipos de trabajo o incentivos.

El cambio conductual de los trabajadores capacitados también se puede evaluar en forma directa, con base en la apreciación subjetiva e informal del jefe inmediato, a través de los cuestionamientos que se plantean el formato siguiente, sobre el comportamiento del colaborador capacitado.

## Formato 22

### Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral Institución privada no lucrativa de atención médica oncológica

Fecha: 08-08-17

Unidad o departamento: PIENSA

Nombre del Jefe de la Unidad o Departamento: Serapio Cruz

Nombre del colaborador: Teodoro Castillo

**Instrucciones:** Responda las siguientes preguntas, de acuerdo a la escala siguiente:  
Escala de calificación: 4 = Siempre, 3 = A veces, 2 = Escasamente, 1 = Nunca

	4	3	2	1
¿El colaborador aplica los conocimientos aprendidos en la capacitación?	X			
¿Ha alcanzado los objetivos laborales de su unidad?		X		
¿Trabaja en equipo de forma productiva?		X		
¿Maneja un liderazgo constructivo en la dependencia?		X		
¿Muestra sentido de pertenencia a la unidad e Institución?	X			
¿Soluciona problemas de forma eficaz?		X		
¿Su nivel de productividad es alto?		X		
¿Contribuye con el aprendizaje de sus compañeros?	X			
¿Colabora con las funciones de sus compañeros cuando le es posible?	X			
¿Maneja un alto sentido de responsabilidad?	X			
¿Considera que el colaborador ha crecido en el ámbito laboral y personal?		X		
¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y superiores?	X			
¿Genera canales de comunicación efectivos?	X			

Sin embargo, existen otros procedimientos más objetivos y formales como la aplicación de pruebas especiales de competencia o el uso de instrumentos de medición del desempeño. Por ejemplo, la Institución podría aplicar el sistema de evaluación del desempeño que emplea actualmente complementándolo con el método de detección de necesidades de capacitación, al comparar los resultados de la fase de detección de las necesidades de capacitación anterior con los obtenidos posteriormente, al finalizar la capacitación. Para este tipo de evaluación se debe esperar, entre tres a seis meses, después que finalice la capacitación, para hacer una valoración adecuada a través de entrevistas y cuestionarios, por medio del Jefe inmediato.

## CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de la situación actual del proceso de capacitación en la institución objeto de esta investigación, se concluye lo siguiente:

1. No existe un programa continuo de capacitación que responda a las necesidades reales del recurso humano, para reducir la brecha entre el desempeño efectivo y el desempeño deseado de los colaboradores.
2. La falta de asignación de un presupuesto adecuado para la implementación del programa de capacitación, no facilita el desarrollo de las competencias del personal de la Institución.
3. Los cursos impartidos carecen de efectividad, lo que se concluye por la falta de aplicación de lo aprendido por los participantes en sus áreas de trabajo, debido a la incongruencia que existe entre algunos de los cursos recibidos y los requerimientos específicos del personal, lo que provoca que no sea posible resolver las necesidades de los colaboradores.
4. Actualmente no se aplica un instrumento de detección de necesidades que evidencie las verdaderas necesidades de capacitación del recurso humano, por lo que no puede determinarse con precisión las áreas de aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes) en las que se requiere un mayor desarrollo.
5. La Institución no cuenta con una metodología e instrumentos que permitan realizar la evaluación del programa de capacitación, lo que dificulta medir la efectividad y el alcance del programa, además que no se tiene disponible la información cualitativa y cuantitativa que permita retroalimentar el proceso.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones planteadas, se recomienda que la institución tome en consideración las siguientes propuestas para la mejora e implementación de un adecuado proceso de capacitación.

1. Fomentar la importancia de un programa de capacitación permanente en la Institución, ya que ello logrará elevar los niveles de competencia del personal lo que se traducirá en una mejora continua de la competitividad de la Institución.
2. Lo anterior, contribuirá a que las autoridades asignen con mayor facilidad y confianza el presupuesto necesario para cubrir el costo del programa de capacitación.
3. Es necesario desarrollar una metodología que garantice que los cursos impartidos cumplan con los requerimientos específicos de cada uno de los colaboradores, de manera que sea aplicable a su área de trabajo.
4. La aplicación de un instrumento de detección de necesidades de capacitación permitirá determinar correctamente las competencias que el personal requiere desarrollar o fortalecer. En este punto también es importante la sensibilización de los Jefes de departamento y Directores de la Institución sobre la importancia de la capacitación del recurso humano, pues será fundamental para la correcta aplicación del instrumento, y lograr así el éxito del programa.

5. Finalmente, es imprescindible el uso de instrumentos para la evaluación de la efectividad del programa de capacitación, pues de acuerdo al impacto que se obtenga en el desempeño de los participantes, se recomienda implementar la misma metodología en todas las áreas de la Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles Martha 2002. **Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: el diccionario.** Buenos Aires. Argentina. Editorial Granica. 115 p.
2. Benavides Pañeda, J. 2004. **Administración.** 1ª. ed. México. McGraw Hill Interamericana. 354 p.
3. Chiavenato, I. 2011. **Administración de Recursos Humanos El capital humano de las Organizaciones.** 9ª. ed. México. McGraw Hill Interamericana. 421 p.
4. Chiavenato, I. 2001. **Administración: Teoría, Proceso y Práctica.** 3ª. ed. Bogotá, D.C., Colombia, McGraw Hill Interamericana. 415 p.
5. Chiavenato, I. 2009. **Gestión del Talento Humano.** 3ª. ed. México, McGraw Hill Interamericana. 586 p.
6. INTECAP. 2003. **Gestión por competencia laboral.** 2ª. ed. Guatemala. 282 p.
7. INTECAP. 2015. **Gestión del Talento Humano por competencia laboral.** Curso de formación a distancia. Guatemala. 342 p.
8. Martínez E., Eduardo y Martínez A., Francisca. 2009. **Capacitación por Competencia Principios y Métodos.** Santiago de Chile. 193 p.
9. Stoner, J., Freeman, R. E. y Gilbert, D. 1990. **Administración.** 6ª. ed. México, Prentice-Hall. 687 p.

10. Universidad Rafael Landívar. 2010. **Plan Estratégico Liga Nacional Contra el Cáncer Período 2010 – 2014**. Guatemala. 12 p.

### **Referencias electrónicas**

11. **Competencias Laborales 1**. (en línea) Disponible en: [www.th.usm.cl/wp-content/files\\_fluter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_fluter/1253215645rrhh.pdf), consultado el 20 de mayo de 2015

12. Flores Sepúlveda, P. 2004. **Capacitación Basada en Competencias**. (en línea) Disponible en: [www.reproline.jhu.edu/english/](http://www.reproline.jhu.edu/english/), consultado el 2 de agosto de 2015

13. García Santillán, A. y Edel Navarro, R. 2008. **El Capital Humano en las Organizaciones**. Experiencias de investigación Vol. I. Edición electrónica. (en línea) Disponible en: [www.eumed.net/libros/2007c.](http://www.eumed.net/libros/2007c/), consultado el 15 de junio de 2015

14. Real Academia Española. 2014. **Diccionario de la lengua española**. 23ª. ed. (en línea) Disponible en: <http://www.rae.es/>, consultado el 5 de junio de 2015