

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO
POR COMPETENCIAS PARA LOS MIEMBROS DE SEGURIDAD EJECUTIVA
DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL DE LA CONTRALORIA GENERAL
DE CUENTAS, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**



LICENCIADA ARELIS LIZBETH LEAL HERRERA

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO
POR COMPETENCIAS PARA LOS MIEMBROS DE SEGURIDAD EJECUTIVA
DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL DE LA CONTRALORIA GENERAL
DE CUENTAS, EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA**

**APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, EL 15 DE OCTUBRE DE 2015, SEGÚN NUMERAL 7.8 PUNTO
SÉPTIMO DEL ACTA NO. 26-2015 Y RATIFICADO POR EL CONSEJO DIRECTIVO
DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA, SEGÚN PUNTO 4.2, SUBINCISOS 4.2.1 Y 4.2.2 DEL
ACTA 14-2018 DE FECHA 14 DE AGOSTO DE 2018**

ASESOR: M.A. JUAN CARLOS LEMUS

AUTOR: LICENCIADA ARELIS LIZBETH LEAL HERRERA

Guatemala, septiembre de 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Licenciado Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Licenciado Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Licenciado Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Bachiller en Ciencias y Letras Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: Perito Contador Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Claudia Aquino García
Evaluador: Dr. Alfredo Paz Subillaga
Evaluador: Msc. Noemí Clarivel Carrillo Reyes

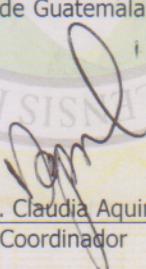
ACTA/EP No. **03164****ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-001-JPFS-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 22 de Septiembre de 2020, a las **19:00 - 19:30** horas para practicar la **PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** de la Licenciada **Arelis Lizbeth Leal Herrera**, carné No. **200813326** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

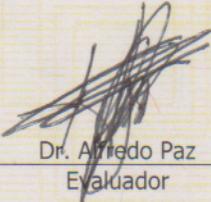
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"Implementación de un Programa de Capacitación y Entrenamiento por Competencias Para los Miembros de Seguridad Ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 75 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que el sustentante incorpore las observaciones indicadas en los informes. Fortalezca marco teórico y mejore conclusiones y recomendaciones.

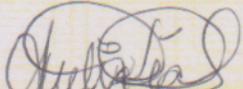
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los veintidós del mes de septiembre del año dos mil veinte.



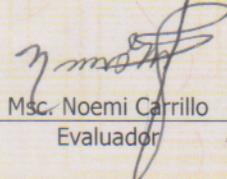
Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Dr. Alfredo Paz
Evaluador



Licda. Arelis Lizbeth Leal Herrera
Sustentante

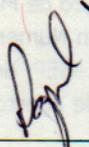


Msc. Noemi Carrillo
Evaluador

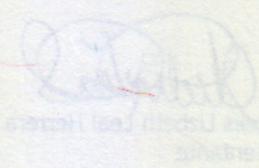
ADENDUM

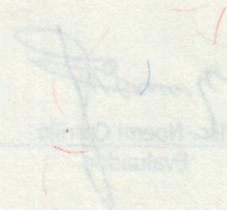
El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante **Arelis Lizbeth Leal Herrera** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 27 de septiembre de 2020.

(f) 

Msc. Claudia Aquino García
Presidente







AGRADECIMIENTOS

A lo largo de mi caminar académico, he alcanzado un éxito más que no hubiese sido posible sin el apoyo y colaboración de personas muy especiales que me animaron y estuvieron presentes cuando más los necesité; por lo que dedico este Trabajo Profesional de Graduación como muestra de agradecimiento.

A Dios: Mi creador y Padre, dador de la vida y la sabiduría. Por cada uno de los regalos que aunque no merezco me has entregado. A ti sea la gloria y el honor.

A mis padres: Otto Francisco Leal Escobar (QDEP) y Elida Arelis Herrera viuda de Leal; pilares de mi formación familiar y espiritual. Gracias por cada esfuerzo y el ejemplo de trabajo y dedicación que me han enseñado. Son mi mayor orgullo; para ustedes este triunfo. Los amo.

A mis hermanos: Daniel, Heber y Sergio; parte fundamental de mi vida, gracias por su paciencia y su apoyo cuando más los necesité. Gracias por creer en mí. Espero ser un buen ejemplo para ustedes.

A mis amigos: Por apoyarme en todo momento y de muchas maneras; por el ánimo cuando sentía desmayar. Muchas gracias.

A la Maestra Judith Morales: Gracias por su apoyo incondicional, el tiempo y los conocimientos que me ayudaron en el desarrollo de este trabajo.

CGC y sus colaboradores: Por su apoyo y colaboración para la realización de este trabajo.

CONTENIDO

Página

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes del Sector.....	1
1.2 Antecedentes Académicos	3
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Administración de recursos humanos.....	8
2.1.1 Gestión del talento humano en el marco de la calidad	8
2.2 Funciones esenciales de la administración de recursos humanos	9
2.2.1 Preparación y selección.....	9
2.2.1.1 Descripción y análisis de puestos.....	9
2.2.2 Desarrollo y evaluación.....	10
2.2.2.1 Capacitación y desarrollo.....	10
2.2.2.2 Entrenamiento.....	12
2.3 Gestión por competencias	13
2.3.1 Definición de competencias laborales.....	14
2.3.2 Clasificación de las competencias	14
2.3.2.1 Competencias básicas.....	15
2.3.2.2 Competencias transversales.....	15
2.3.2.3 Competencias técnicas.....	16
2.4 Capacitación por el modelo de competencias	16
2.4.1 Normas técnicas de competencia laboral	18

2.4.1.1	Procedimiento para elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL)	19
2.4.2	Diagnóstico de necesidades de capacitación	21
2.5.2.1	Herramientas empleadas para realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	23
2.4.3	Plan de desarrollo individual	23
2.4.4	Diseño del programa de capacitación.....	24
2.4.5	Implementación del programa de capacitación.....	24
2.4.6	Etapas de Evaluación	25
2.4.7	Evaluación del desempeño.....	26
3.	METODOLOGÍA.....	29
3.1	Definición del problema	29
3.2	Objetivos.....	31
3.2.1	Objetivo general.....	31
3.2.2	Objetivos específicos.....	32
3.3	Población	32
3.3.1	Sujeto 1: Agente de Seguridad I	33
3.3.2	Sujeto 2: Agente de Seguridad III	33
3.3.3	Sujeto 3: Piloto especializado	33
3.4	Técnicas	33
3.5	Instrumentos	34
3.5.1	Guía de Revisión o Listado de Cotejo.....	34
3.5.2	Guía de entrevista dirigida al Director de Seguridad Integral.....	34
3.5.3	Cuestionario dirigido al personal de Seguridad Ejecutiva	34
3.6	Proceso de implementación.....	35
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	37

4.1	Presentación y análisis según guía de revisión documental.....	38
4.2	Presentación y análisis según entrevista y cuestionarios	39
4.3	Discusión de resultados.....	49
4.3.1	Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL).....	49
4.3.2	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	51
4.3.3	Diseño del plan de capacitación por competencias	52
4.3.4	Parámetros de medición según la Norma Técnica de Competencia Laboral ...	53
4.3.5	Evaluación a los colaboradores luego de implementado el programa de capacitación.....	54
4.4	Consideraciones especiales	55
	CONCLUSIONES.....	59
	RECOMENDACIONES	61
	BIBLIOGRAFIA.....	63
	EGRAFIA.....	66
	ANEXOS	67
	INDICE DE TABLAS.....	116
	INDICE DE FIGURAS	117

RESUMEN

El presente Trabajo Profesional de Graduación, describe la problemática en que la mayoría de agentes de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, si bien es cierto, ha recibido cursos en seguridad ejecutiva, la formación en destrezas y conocimientos específicos inherentes a su área de trabajo se ha quedado obsoleta; lo que ha provocado deficiencias en algunas acciones que han tenido que enfrentar cuando se presenta una eventualidad. Por lo tanto, para el desarrollo del trabajo, se utilizó una metodología práctica participativa basada en un enfoque cualitativo, que contempló un análisis funcional del área de seguridad ejecutiva de la institución. Para tal efecto, se recurrió al uso de técnicas como revisión documental y entrevista, que sirvieron para establecer las brechas en el servicio que se necesitaba subsanar. Los resultados más importantes incluyen el desarrollo de una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) que sirvió como referente para la elaboración del programa de capacitación por competencias del personal en mención. Así mismo, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) permitió detectar las áreas de mejora individual para los agentes de seguridad, además de detectar situaciones que no son subsanables para algunos agentes con un proceso de capacitación. Por consiguiente, al implementar un programa de capacitación siguiendo los procedimientos adecuados, se podrá establecer mediante el DNC las brechas específicas para determinar si la capacitación es la solución; con ese fundamento, estructurar los planes individuales de desarrollo para cada colaborador, reduciendo tiempo y costos en la ejecución; es fundamental que los parámetros de medición para comprobar la efectividad del programa de capacitación, estén basados en lo descrito en la NTCL; además, se debe realizar oportunamente la medición de los efectos de la capacitación en las categorías de reacción, aprendizaje, conducta y resultados, para determinar si la capacitación fue suficiente o se necesita reiniciar el ciclo. Todo este proceso, aportará no solo conocimientos y habilidades a los agentes, sino será un factor de motivación que coadyuve a la mejora en sus actitudes en el puesto de trabajo, para que luego el aprendizaje sea significativo y con ello, sea erradicada la problemática que aqueja a la Dirección de Seguridad Integral.

INTRODUCCIÓN

Al inicio de la administración 2019-2022 en la Contraloría General de Cuentas, se evidenció la carencia de proyectos para fortalecer las competencias del personal de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral, lo cual era notorio derivado de algunas quejas provenientes de los funcionarios de la institución.

Por tal motivo, en el presente Trabajo Profesional de Graduación titulado “Implementación de un Programa de Capacitación y Entrenamiento por Competencias para los Miembros de Seguridad Ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala” se plantea una solución a la problemática principal y expone los beneficios de contar con un proceso de capacitación adecuado al área de seguridad ejecutiva, con los instrumentos adecuados. Para tal efecto, el desarrollo del trabajo incluye los apartados siguientes:

El capítulo 1, expone los acontecimientos históricos de la institución y la problemática general que dio origen al presente trabajo; así mismo, se describe una serie de trabajos profesionales que guardan estrecha relación con el tema desarrollado y que explican además de su problemática, sus objetivos, metodología, principales resultados y cómo estos, dieron solución a la problemática presentada.

Luego, el capítulo 2 se compone de la base teórica en la que se exponen definiciones, teorías y conceptos de diversos autores, que fundamentan el contenido de todo el trabajo realizado, y que ayudan a comprender el procedimiento utilizado para desarrollar la propuesta que a través del cumplimiento de los objetivos definidos, dará solución al problema principal.

Posteriormente en el capítulo 3, se explica detalladamente el procedimiento utilizado para abordar el problema (detallado y delimitado) y darle solución; en este apartado se detalla el objetivo general y los objetivos específicos, así como la metodología que abarca los

instrumentos y técnicas a los que se recurrió para realizar el análisis y la elaboración de la propuesta.

Seguidamente, el capítulo 4 constituye la parte medular de todo el Trabajo Profesional de Graduación; y en este se presentan y discuten los principales resultados de todo el proceso; además, se presentan los productos alcanzados durante la etapa de análisis, los cuales se utilizaron para dar solución al problema que dio origen al estudio.

Inmediatamente, se describe el apartado de conclusiones y recomendaciones, en donde las conclusiones detallan los hallazgos principales y se confirman los objetivos planteados al inicio del trabajo y las recomendaciones orientan a la institución a la implementación del programa para que el mismo deje de ser un proyecto y en adelante, se establezca como un proceso que coadyuve a la solución de problemas posteriores de la misma índole.

Por último, se encuentra el apartado de anexos, mismo que contiene los productos que se entregan a la institución para que de implementarse el programa de capacitación por competencias, puedan utilizar para el desarrollo del mismo. Así mismo, se incluye el índice de tablas y figuras que se utilizan en todo el documento.

1. ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes del Sector

La República de Guatemala es un Estado soberano e independiente de Centro América, regido políticamente por la Constitución Política de la República de Guatemala como ley suprema del Estado. Su sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo; su soberanía radica en el pueblo, quien la delega en los Organismos del Estado que son: Organismo Legislativo, Organismo Ejecutivo y Organismo Judicial. Sin embargo, cuenta con Órganos de Control Político, como el Tribunal Supremo Electoral y Órganos de Control Jurídico Administrativo, como la Corte de Constitucionalidad y la Contraloría General de Cuentas; esta última, como institución técnica descentralizada.

De acuerdo al artículo 232 de la Constitución Política de la República de Guatemala:

La Contraloría General de Cuentas es una institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas (...). (Congreso de la República de Guatemala, 1985)

Los orígenes de la Contraloría General de Cuentas desde el inicio de la vida independiente del país, se remontan al año 1,824, cuando se creó la Contaduría Mayor de Cuentas. Desde ese tiempo hasta la actualidad la institución ha desarrollado la labor de control en la gestión de las entidades de Estado o que manejan fondos públicos y la probidad en la administración pública (Contraloría General de Cuentas, 2019). El jefe de la Contraloría General de Cuentas, es electo por el Congreso de la República para períodos de cuatro años.

Actualmente la Contraloría General de Cuentas se organiza para el cumplimiento de sus funciones y atribuciones a nivel superior, con el Contralor, tres Subcontralores y un Inspector General; el nivel de apoyo se integra de seis direcciones; luego, a nivel ejecutivo de fiscalización y control gubernamental cuenta con diecinueve direcciones; a nivel

administrativo, cuenta con cinco direcciones; y a nivel de cooperación, planificación y capacitación, cuenta con tres direcciones (Presidencia de la República de Guatemala, 2019). Al mes de Julio de 2,020, la institución contaba con 2,276 empleados fijos (renglón 011) y 246 contratistas (renglones 029 y subgrupo 18) (Contraloría General de Cuentas, 2019).

Una de las Direcciones pertenecientes al nivel de cooperación, planificación y capacitación, es la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental; quienes se encargan de capacitar especialmente a los auditores gubernamentales para dotarlos de conocimientos actualizados en las prácticas de auditoría para el desempeño de sus funciones.

La Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas pertenece al nivel apoyo en la estructura institucional; y “tiene como función principal planificar, diseñar, implementar, supervisar y evaluar las políticas, los planes, programas y proyectos de seguridad integral de la Contraloría, así como de la prevención y control de riesgos” (Presidencia de la República de Guatemala, 2019). Actualmente, la Dirección cuenta con un director, un asistente administrativo y 37 colaboradores operativos (agentes de seguridad, tanto del área de monitoreo, seguridad de edificios y seguridad ejecutiva).

La institución se enfrenta a cambio de autoridades cada cuatro años, lo que puede afectar los planes que se ejecutan en cada periodo, debido a que cada Contralor tiene su propio plan de trabajo; por tal motivo, la Dirección de Seguridad Integral no estaba incluida al cien por ciento dentro de los planes de capacitación previo a la administración 2019-2022, por lo que se evidenció la carencia de proyectos para fortalecer las áreas que necesitan ser capacitadas en el personal; por esta razón, se hace pertinente la estructuración de un programa de capacitación y entrenamiento por competencias con base a las necesidades del personal para fortalecer esas áreas carentes de desarrollo y con ello contribuir al cumplimiento del plan estratégico de la Dirección.

1.2 Antecedentes Académicos

Con relación al tema objeto de trabajo, a continuación se describe una serie de trabajos profesionales que guardan similitud con la problemática abordada en este documento.

En el caso de González Echeverri & Patiño Suarez, (2011), en su tesis “MODELO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA, SECCIONAL PEREIRA”, en la que optan al título de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia, señalan que carecen de herramientas articuladas de capacitación, que permitan el desarrollo de un modelo para diagnosticar las necesidades de capacitación del personal administrativo de la institución; además, no tienen identificadas las estructuras y variables esenciales para los programas de capacitación; carecen de un proceso de seguimiento para los programas de capacitación; y hace falta un modelo estructurado para tener un panorama fidedigno de necesidades de formación. Por tal motivo, exponen el cuestionamiento ¿cuál es el modelo de capacitación más adecuado para mejorar los niveles de desarrollo humano y productivo del personal administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina?

Mencionan que el objetivo general del estudio es diseñar un modelo institucional de capacitación por competencias orientado a incrementar los niveles de productividad y desarrollo humano del personal administrativo de la institución universitaria.

Esta investigación fue realizada con un enfoque cualitativo debido a que la información que se manejó fue de este tipo, en cuanto al proceso de capacitación y el nivel en que se desarrolló es descriptivo porque una vez recopilada la información se diseñó y describió el modelo.

El instrumento de recolección utilizado fue la encuesta, la cual evidenció como resultado en términos generales que se tienen buenas capacitaciones con aspectos a mejorar

como el seguimiento en las capacitaciones, la sistematización del proceso de capacitación y mejorar la planeación del proceso.

Los autores concluyen estableciendo un modelo de capacitación por competencias orientado a incrementar los niveles de productividad y desarrollo humano del personal administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina. El modelo se basa en el mejoramiento continuo e incluye las etapas de: diagnóstico, planeación, programación, ejecución, evaluación y seguimiento de la capacitación.

Por otro lado, Rodríguez De La Oliva (2014), en la tesis “CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN UNA EMPRESA DE LIMA METROPOLITANA”, para optar al título de Magíster Scientiae en Administración, de la Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú, manifiesta que la empresa en estudio presenta problemas de administración del recurso humano, lo cual se evidencia en el bajo rendimiento de personal del área de mantenimiento en las labores encomendadas; y que para mejorar la gestión es necesario construir los perfiles por competencias de los cargos, diseñar un adecuado sistema de evaluación, luego aplicar las encuestas a trabajadores para conocer su nivel actual, así como las necesidades y con base a esa información, diseñar un programa de capacitación orientado a elevar sus capacidades y rendimiento laboral, contribuyendo a su desarrollo profesional, mejorando el prestigio de la empresa.

El autor plantea como objetivo general, evaluar el desempeño de los trabajadores de una empresa dedicada al ornato y mantenimiento en áreas verdes para proponer un programa de capacitación orientado a elevar el rendimiento; esta investigación desde el punto de vista metodológico, genera la aplicación de un nuevo método de investigación para desarrollar conocimiento válido y confiable dentro del área de recursos humanos en este tipo de empresas de servicio mediante entrevista y encuesta.

Los resultados de la investigación reflejaron la necesidad de capacitación en las áreas de mayor deficiencia que se encuentran en las competencias esenciales, seguido por las de área y por último, las organizacionales.

La investigación concluye con que no existe un programa de capacitación que responda al tipo de negocio y las expectativas de crecimiento de la organización, por lo que se proponen perfiles por competencias a los cargos específicos que permiten el diseño y aplicación de instrumentos adecuados para la evaluación y selección de trabajadores; además de la necesidad de implementación de un programa de capacitación y entrenamiento que contribuya a su desarrollo profesional, elevar su desempeño y lograr el crecimiento de la organización.

González Guerra (2013), plantea en la tesis “PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA DIVISIÓN ASUNTOS LABORALES DE CVG BAUXILUM, C.A., EN MATANZAS ESTADO BOLÍVAR” para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, de la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela, la problemática sobre las posibles debilidades a nivel de conocimiento, habilidades o actitudes de los trabajadores de la empresa, en concordancia para desempeñar el cargo que ocupan los empleados de esta División, por lo que interesa disponer de nuevos planes de capacitación para lograr la eficiencia en la ejecución de las actividades y procedimientos basado en las competencias del cargo. De esta problemática, surge el objetivo general que consiste en elaborar un plan de capacitación basado en las competencias laborales, dirigido a los empleados de la División de Asuntos Laborales en la empresa C.V.G. Bauxilum, C.A. ubicada en la ciudad de Matanzas en el Estado Bolívar.

El trabajo se apoyó en un modelo metodológico de investigación de campo, sobre una base de datos primarios, con un diseño de investigación transeccional o transversal, ubicada en el nivel descriptivo para detallar elementos característicos del problema. Se utilizaron la entrevista y la encuesta como instrumentos para recolección de datos. Los resultados de acuerdo al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), reflejaron

deficiencias en aspectos organizacionales, aspectos individuales, competencias técnicas y conductuales que indican un contraste entre el perfil real que muestran los empleados con el perfil del cargo que desempeñan.

Por tal motivo, la investigación concluye en que los empleados de la empresa necesitan elevar el nivel de competencias para cubrir de forma efectiva las exigencias personales y profesionales que conforman el perfil de los cargos, estableciendo la propuesta del diseño del plan de capacitación con base en las competencias, dejando a consideración de la empresa, la aplicación del mismo.

Mena Juna (2014), en la tesis “Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014” para optar a la titulación de Magíster en Gestión Empresarial por la Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador, expresa que existe la necesidad de generar un plan de mejoramiento de la planta administrativa de la universidad; y el objetivo general del proyecto consiste en diseñar un plan de mejora continua, basado en el modelo de Gestión por Competencias, para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014.

La metodología utilizada en este proyecto fue el método cuantitativo, mediante una encuesta al personal administrativo de la universidad; y se aplicó la fórmula para poblaciones finitas o conocidas

Los resultados obtenidos para esta investigación reflejan la necesidad de potencializar las competencias de adaptabilidad al cambio, calidad en el servicio y trabajo, colaboración y toma de decisiones, por lo que se concluye que el Modelo de Gestión por Competencias, se aplica al personal de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, porque pretenden alinear las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas a la consecución de los objetivos institucionales.

Por último, Rodríguez (2015), en la tesis “PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS DR. ARNOLDO GABALDON”, que le confiere el título de Magíster en Administración de Empresas por la Universidad de Carabobo, Venezuela, expresa como problema la falta de estrategias concretas de capacitación al personal administrativo, por lo que corre el riesgo que las actividades programadas como objeto central de la organización, se desarrollen con ciertos inconvenientes; y al mismo tiempo, el recurso humano carezca de la capacidad efectiva de respuesta en el desempeño de sus labores. De esta problemática aparece el objetivo general que consiste en proponer un programa de capacitación como una herramienta gerencial para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, ubicado en Maracay, estado Aragua.

El trabajo se realizó bajo el método científico, mediante la observación, análisis y síntesis mediante una muestra a la cual se le aplicó la herramienta de la encuesta para obtener datos concisos, estructurados y cuantitativos acerca de las estrategias de capacitación implementadas en la organización objeto de estudio y sus percepciones en materia del modelo de gestión por competencias.

Los resultados obtenidos demostraron deficiencias en temas gerenciales, principios administrativos y riesgos operacionales; poco estímulo en las competencias conceptuales, técnicas, humanas y de manejo inteligente de emociones.

En consecuencia, en la investigación se considera pertinente el desarrollo de un programa de capacitación a partir del método de gestión por competencias para que el personal pueda desenvolverse a plenitud en corto, mediano y largo plazo, lo cual representará el punto de partida hacia el impulso de sus capacidades y se obtengan los resultados esperados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es una actividad proactiva que requiere saber cómo coordinar las actividades de todo el personal de una entidad o institución para que en conjunto se logre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ende, “todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos” (Mondy, 2010, p.4).

Pero la administración de recursos humanos no solo abarca aspectos internos, sino se enfrenta a retos de carácter externo como la tecnología, el mercado laboral, la competencia, aspectos legales, sociales y demográficos, entre otros.

2.1.1 Gestión del talento humano en el marco de la calidad

Actualmente, todas las empresas hablan del concepto de la calidad (calidad en los productos, calidad en los procesos, calidad en la infraestructura, calidad en los sistemas, etc.), pero la calidad también incluye a las personas; es por ello que las organizaciones también deben gestionar el talento humano en el marco de la calidad.

La gestión humana debe concebir la calidad en cada uno de sus procedimientos, pero para ello es importante que las personas que conforman las organizaciones sepan y quieran hacer las cosas con excelencia. En calidad se aplican los términos que para muchos son conocidos: eficacia, eficiencia y efectividad, los tres en su conjunto constituyen la excelencia o calidad. (Armas Ortega, Llanos Encalada, & Traverso Holguín, 2017, pp.38-39)

Con base en lo anterior, es importante agregar este valor a la organización en el entendido que eficacia se refiere al logro de los objetivos, la eficiencia es lograr los objetivos con la utilización óptima de los recursos y la efectividad, sería la combinación de eficacia y eficiencia.

2.2 Funciones esenciales de la administración de recursos humanos

Para cumplir con sus objetivos, la administración de recursos humanos ejecuta sus funciones esenciales de acuerdo con las etapas de preparación y selección, desarrollo y evaluación; y compensación y protección.

2.2.1 Preparación y selección

Se le conoce también como Planeación. Esta etapa es vital para el administrador, debido a que en ella se genera el sistema de información de los puestos que necesita cubrir en la organización y la base de datos o inventario de los candidatos que el reclutador posee para cubrir esas vacantes.

Por su parte, Robbins & Coulter (2014) señalan que “este inventario incluye información de los trabajadores, como su nombre, nivel educativo, grado de capacitación, empleos anteriores, idiomas hablados, capacidades especiales y habilidades particulares” (p.387).

Dentro de esta etapa, se encuentra la descripción y análisis de puestos, que es una actividad fundamental para la correcta gestión del capital humano, porque de la documentación y el análisis correcto en esta etapa, se podrá cubrir con eficiencia, las necesidades de personal de la organización.

2.2.1.1 Descripción y análisis de puestos

Chiavenato (2011) indica: “Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (p.191).

Entonces, la descripción y análisis de puestos incluye **el descriptor**, que contiene los requisitos del puesto tales como tipo de puesto, atribuciones, ubicación del puesto, de

quien depende, entre otros; **y el perfil (conocido por algunos autores como especificación de puestos)**, que contiene los requisitos mínimos de la persona aspirante a dicho puesto; es decir, experiencia general y específica, nivel de conocimientos, experiencia académica de la persona, habilidades, etcétera.

Cabe mencionar, que el análisis de puestos debe revisarse constantemente y proyectarse de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa. Por ejemplo, si se proyecta una expansión o una nueva línea de productos o servicios a largo plazo, debe proyectarse también el descriptor del puesto y el perfil que el aspirante debe tener para ocupar dicho puesto. La importancia de la descripción y análisis de puestos radica en que la información contenida en estos documentos contribuirá a que el departamento de Recursos Humanos sepa exactamente lo que el puesto requiere y el tipo de personas que debe reclutar en el presente y en el futuro.

2.2.2 Desarrollo y evaluación

En esta etapa, los nuevos integrantes de la organización se incluyen primeramente en programas de inducción en temas de la empresa y temas específicos de su puesto de trabajo; posteriormente, se diagnostican las necesidades específicas de capacitación y se ejecutan programas de capacitación que a continuación se evaluarán para retroalimentar sobre el desempeño del colaborador y corregir brechas.

2.2.2.1 Capacitación y desarrollo

Para que una empresa o institución mejore continuamente debe invertir no sólo en maquinaria, equipo o procesos, sino también en sus empleados, indistintamente del nivel jerárquico en el que se encuentren. “Concuerda con Ishikawa en que la calidad empieza con educación y termina con educación” (Münch, 2014, p.169).

La función de capacitar, implica una mejora en el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa a través del fortalecimiento de las competencias inherentes a su puesto

de trabajo; involucra modificar en algunos casos las habilidades de los colaboradores conforme cambian las exigencias del entorno empresarial, además de prepararlos también para un plan de desarrollo a largo plazo. Es allí donde se hace la diferencia entre capacitación (formación) y desarrollo.

Quando se introduce una nueva maquinaria, la organización ofrece una formación para que los empleados adquieran la competencia necesaria para sacarle partido a esa nueva herramienta. En cambio, el desarrollo posee una perspectiva más amplia, ligada a la estrategia empresarial; su objetivo es enriquecer y conseguir trabajadores más capacitados y flexibles (Oltra Comorera, 2011, p.151).

Cualquiera que sea el caso, toda la inversión en los colaboradores en temas de capacitación y desarrollo, repercute en el aumento de las utilidades de la compañía y clientes satisfechos que luego se convierten en canales de publicidad no pagada para otras personas que no conocen los productos y servicios de la empresa. “Las organizaciones que tienen la reputación de ser líderes en el aprendizaje atraen a un mayor número de empleados mejor calificados” (Mondy, 2010, p.199).

En cuanto a este tópico, Maxwell (2019) afirma: “El potencial de crecimiento de una empresa esta directamente relacionado con el potencial de su personal” (p. 43).

Por ende, al igual que la inducción, la capacitación y desarrollo son de vital importancia tanto para el colaborador como para la empresa, porque se genera una ganancia de doble vía; esto debido a que los colaboradores se convierten en personas más capacitadas, se mejora el clima laboral y el trabajo en equipo, se reduce la rotación de personal y todo ello hace que la empresa crezca no sólo económicamente, sino en su capital intelectual, lo que determina que los resultados de la compañía sean positivos.

La capacitación y el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones puede crear resultados significativos fuera de la vida laboral. Por ejemplo, el personal capacitado, en comparación con aquellos que no han sido entrenados, hacen que sea más sencillo resolver problemas. Asimismo, crean un espíritu de equipo que también ayuda al éxito de la

organización. La capacitación del personal es una buena forma de promover los valores porque la organización se preocupa por sus empleados (Silva Rodríguez de San Miguel, 2018, p.18).

Actualmente existe una amplia variedad de cursos presenciales, en línea, seminarios, webinars, talleres, entre otros, en temas que fortalecen las competencias de los colaboradores como motivación, comunicación, servicio al cliente, liderazgo, toma de decisiones, etcétera; pero estos no servirían de nada a los empleados si no son impartidos de acuerdo a las necesidades específicas del público que los está recibiendo; es decir, que previo a impartir una capacitación, se debe conocer el descriptor del puesto y el perfil del colaborador para determinar el nivel de instrucción que debe impartirse. Así lo afirma Mondy (2012): “La capacitación debe dirigirse a asistir a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en sus descriptores de puestos actuales o en el desarrollo de habilidades para el cumplimiento responsabilidades más amplias” (p.93).

Otro factor importante a considerar es que la capacitación deberá incluir la participación activa del público para que sea más fácil y efectivo el proceso de aprendizaje. Con ello, se podrá cumplir con el requisito que “todo programa de capacitación deberá ser: **dinámico, analítico y activo**” (INTECAP, 2003, p.251).

2.2.2.2 Entrenamiento

Chiavenato (2011) indica que:

El entrenamiento o coaching es una relación de dos personas: líder y subordinado, es decir, entrenador (coach) y aprendiz. La principal característica del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, capacita, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas y mejorar su desempeño (p.335).

Por su parte, (Dessler & Varela, 2017), indican que el entrenamiento es un tipo de capacitación en el puesto, llamado comunmente “*método de entrenamiento para reemplazo*, en el cual un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz realiza la capacitación”

Ambos autores coinciden que el entrenamiento es parte de la formación que se da para el desarrollo de competencias técnicas y en la mayor parte de las veces se da en el puesto, por lo que se desarrollan más las habilidades; a diferencia de una capacitación, que se trata más de la impartición de conocimientos.

La importancia radica en que si se toma como base en lo expuesto en el numeral 2.1.1, en el marco de la calidad; las personas ya son un recurso valioso para la compañía y no meros objetos desechables, por lo que un buen entrenamiento construye competencias, fomenta el liderazgo y orienta a las personas en su carrera.

2.3 Gestión por competencias

“La gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral permite al responsable de Recursos Humanos utilizar la información eficientemente, partiendo del conocimiento del objetivo principal que la empresa persigue y desarrollando desde allí todas sus funciones” (INTECAP, 2003, p.69).

Es de suma importancia que los directores y jefes de las organizaciones se involucren responsablemente para la implementación del modelo de gestión por competencias, porque son ellos quienes deben conocer las competencias que tiene el personal a su cargo, así como las que les hacen falta; por tanto, los directores y jefes son responsables de cómo gestionar esas competencias. Son ellos quienes tienen la capacidad y la experiencia en los puestos y en términos generales, pueden aportar las ideas principales para la aplicación del modelo. “A partir de estos conceptos será luego el experto quien llevará estas ideas al formato de competencias y, de ese modo, construirá un modelo que

no sólo sea aplicable, sino que, por sobre todo, permita alcanzar la mencionada estrategia organizacional” (Alles, 2015, p.24).

2.3.1 Definición de competencias laborales

Lucia y Lepsinger (citados por Werter & Davis, 2008) afirman que competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan la parte esencial del trabajo de uno (una función o una responsabilidad), vinculado con el desempeño en el puesto; que puede medirse de acuerdo con estándares bien aceptados y que puede mejorarse por la capacitación o el desarrollo.

Implica conocer integralmente las habilidades, destrezas y actitudes de una persona en su entorno laboral, sin las cuales el desarrollo de las actividades específicas del puesto, serían imposibles de realizar.

En condiciones de trabajo reales o en las simuladas, es posible evaluar si una persona posee determinada competencia; en tal caso, se habla de la competencia observada. Asimismo, se denomina competencia inferida cuando se juzga indirectamente al medir los factores que determinan el comportamiento de la persona. (INTECAP, 2014, p.50)

Cualquiera de estos dos enfoques es válido en su utilización, pero resulta más efectivo si ambos se combinan en el proceso de evaluación de las competencias.

2.3.2 Clasificación de las competencias

Según los autores, existen distintas clasificaciones de las competencias laborales, pero básicamente concuerdan entre sí. Para Alles (2017), las competencias se clasifican en: cardinales, las que se aplican a todos los integrantes de la organización; y específicas, que son aplicadas a un nivel o área específica.

En Guatemala existe la clasificación basada en el modelo de Inglaterra, en el que se clasifican las competencias como:

2.3.2.1 Competencias básicas

Menciona el INTECAP (citado por INTECAP, 2003) que:

Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales. (p.34)

Estas competencias funcionan no solo en aspectos laborales únicamente; son competencias más generales y se comienzan a adquirir desde la infancia, como por ejemplo la lectura, la comunicación y la forma de expresión.

Según el INTECAP (2003) en Guatemala se identificaron seis campos de competencias básicas:

- Aplicación de la Matemática, comprensión y manejo de aspectos cuantitativos expresados con números, medidas y magnitudes.
- Campo dominio de la Lectura, captación de las letras y sonidos y la correcta apropiación de su significado.
- Adaptación al Ambiente, actitudes para la correcta convivencia en sociedad.
- Campo dominio de la Escritura, capacidad de escribir de forma manual, electrónica o mecánicamente.
- Campo comunicación Oral, capacidad de expresarse correctamente luego de aprender a escuchar.
- Campo localización de la información, capacidad de informar y estar informado.

2.3.2.2 Competencias transversales

Son las competencias que toda persona en la organización y en todos los niveles debe tener. Estas competencias deben ser alineadas a los objetivos organizacionales con base a la filosofía empresarial.

Las áreas de competencia es la agrupación más amplia de la clasificación laboral por competencia, éstas se dividen en subáreas de competencia, las cuales a su vez se dividen en ocupaciones y funciones. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por experiencia obtenida en el centro de trabajo y pueden mejorar a través de programas de capacitación y educativos. (INTECAP, 2003, p.44)

En el caso de Guatemala se determinaron también los campos de competencia genérica como se detallan a continuación:

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Administración de actividades
- Administración de la información
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Productividad en el trabajo
- Innovación en el trabajo
- Uso de tecnología
- Conservación del ambiente y seguridad social

2.3.2.3 Competencias técnicas

Estas competencias son más específicas y tienen completa relación al centro de trabajo del individuo; incluye uso de lenguaje técnico, máquinas e instrumentos propios del área funcional.

2.4 Capacitación por el modelo de competencias

“El enfoque de competencias estimula el aprendizaje mediante el desarrollo de las capacidades, las habilidades, las aptitudes y las actitudes de los individuos y grupos, en función de las necesidades de la organización” (Franklin & Krieger, 2012, p.424).

En Guatemala, se cuenta con el Modelo Norte del INTECAP, el cual está adaptado a las características nacionales para gestionar las competencias laborales. El modelo es bastante explícito y funcional, contempla cinco componentes que son: “la identificación y normalización de funciones y competencias; la evaluación de las competencias; el diseño de la formación; el desarrollo de la formación y capacitación; la evaluación y la certificación de las competencias” (INTECAP, 2014, p.2)

El modelo NORTE se sustenta en procedimientos de enseñanza-aprendizaje y evaluación, orientados a la obtención de resultados observables, medibles y comprobables del desempeño laboral y su estructura curricular se basa en perfiles de competencias que muestran los requisitos de calidad del recurso humano para las actividades laborales (...). (INTECAP, 2014, p.5)

La capacitación por el modelo de competencias es de vital importancia debido a que luego de identificar las brechas en el desempeño laboral de una o varias personas y tener bien definidas las competencias necesarias para el puesto de trabajo, se puede desarrollar un plan de capacitación acorde a esas necesidades y con la aplicación de las normas técnicas de competencias laborales y las evaluaciones del desempeño, se podrá medir la efectividad de los programas de capacitación impartidos.

Además, el beneficio para los colaboradores de la institución, se verá reflejado en empleados motivados, capaces de aprender, seguros de sí mismos, valorados y capacitados para desarrollar mejor sus funciones, apoyar a otros colaboradores de reciente incorporación y agreguen más valor a la empresa.

“Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma” (INTECAP, 2003, p.62). “El mayor beneficio de trabajar por Competencia Laboral es que al combinar personal motivado con los factores organizacionales y tecnológicos permite cumplir con la misión de la organización a través de una notable mejora en la calidad y productividad de la misma” (INTECAP, 2003, p.65).

2.4.1 Normas técnicas de competencia laboral

Una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) es un instrumento que contiene la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva y que al ser verificados en situaciones de trabajo, reales o simuladas, permiten determinar si la persona ha logrado el tipo, el nivel y la calidad de desempeño esperado por el sector laboral. Se constituye en NTCL cuando es aceptada como tal, es decir, como un referente o estándar sobre una determinada ocupación. Al ser un estándar permite comparar un cierto desempeño observado contra dicho referente, de allí se deriva que la NTCL es la base para la evaluación de competencias. También lo es para la elaboración de programas de formación ya que, esencialmente, la NTCL describe las competencias requeridas para el desempeño. (Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral, 2009, p.13)

La importancia de las normas técnicas de competencias laborales radica en que pueden redactarse con base a las necesidades de los puestos específicos en cualquier rama laboral, no importando si la empresa se dedica al comercio, servicios, industria, etc.; por tal motivo es necesario plasmar claramente el contexto donde se realizará el trabajo, situación que puede ser sujeta a cambios.

Para la elaboración de NTCL se hace necesario reunir un grupo especializado en el sector y área de competencia; este grupo puede estar conformado por Directores o jefes de área, trabajadores con suficientes años de experiencia en el sector o técnicos expertos.

Los tres métodos principales para la identificación de competencias según Irigoin & Vargas (citado por INTECAP, 2014) son: Análisis ocupacional, cuyo objeto es el puesto de trabajo y la tarea para definir el currículum de formación; Análisis funcional, cuyo objeto es la función productiva, con énfasis en la certificación de competencias; y Análisis constructivista, cuyo objeto es el trabajo estudiado en su dinámica.

En este caso, el Análisis funcional define las funciones productivas de un sector, de una empresa o una institución; es aquel que permite definir mejor las competencias que

requiere la compañía o sector partiendo de lo general a lo particular. Una vez se llega a lo particular de las funciones, se le denomina elemento de competencia. Los elementos de competencia son la base para realizar las normas y están agrupados en unidades de competencia. “Se llaman unidades porque representan un único aspecto dentro del desempeño laboral, que puede ser descrito y desagregado en las realizaciones” (INTECAP, 2014, p.63).

Por último, se definen los criterios de desempeño, los cuales se utilizan para evaluar si el desempeño del colaborador es o no competente; es decir, miden si se ha alcanzado el resultado esperado según el elemento de competencia definido.

Si la demostración que se espera del criterio es concerniente a un producto, entonces: “Tomando en cuenta que con los criterios de desempeño se intenta expresar un resultado y la cantidad de dicho resultado, resulta conveniente expresarlo en forma breve, de la siguiente manera: Objeto + Verbo + Condición” (INTECAP, 2003, p.126).

Por otro lado, si la demostración que se espera del criterio es de desempeño, entonces: “se inicia la redacción con la acción o verbo, que en este caso, está sustantivado (por ejemplo, la revisión, el traslado, el depósito), luego el objeto y la condición” (INTECAP, 2014, p.63).

2.4.1.1 Procedimiento para elaboración de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL)

Según el Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (2009) el formato aprobado para el diseño de NTCL, contiene cuatro apartados: presentación, mapa de la calificación/ocupación, datos generales de la calificación y la descripción de unidades y elementos de competencia.

La presentación, contiene los datos generales de la norma (propósito y justificación). Luego se inicia a redactar **el mapa funcional o mapa de la calificación**. Este mapa

contiene la estructura que va de lo general a lo particular de la norma; es decir, el propósito clave de la unidad, empresa o sector, posteriormente las unidades de competencia y por último, los elementos de competencia.

Posteriormente, se realiza **la ficha de datos generales de la calificación**, que contiene el código de la ocupación, según lo establecido por la Oficina Internacional del Trabajo (2008) cuya estructura se clasifica en 10 grandes grupos, 43 subgrupos principales, 130 subgrupos y más de 400 grupos primarios; de los cuales se asigna el código y título que corresponda a la calificación u ocupación. Seguido se redacta el propósito clave, que debe ser el mismo que se colocó en el mapa de calificación.

Luego de identificar el código, título y propósito de la calificación, es necesario asignar y justificar un nivel que corresponde a tal calificación.

El INTECAP (2014) establece cinco niveles de competencia que son: Básico Tradicional, Técnico (nivel ocupacional Operativo); Industrializado (nivel ocupacional Medio), Profesional y Profesional Especializado (nivel ocupacional Ejecutivo).

Además, se describe la fecha de elaboración de la norma, la fecha de publicación de la norma y el tiempo en que ésta deberá revisarse, así como el número de revisión. También contiene un apartado correspondiente al sector económico al que pertenece la norma “tomando en cuenta que existen los sectores: Agropecuario, Industria y Comercio y Servicios” (Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral, 2009, p.22). El penúltimo apartado de esta ficha corresponde al área de competencia a identificarla según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU).

Respecto de la relación entre las CIIU y las clasificaciones nacionales conexas de actividades, cabe distinguir dos grupos amplios de países: a) países que elaboraron sus propias clasificaciones nacionales y que consideran que la CIIU se basa esencialmente en sus clasificaciones nacionales o se deriva de ellas; y b) países que estiman que sus propias clasificaciones nacionales se basan en la CIIU o se derivan de ella. Muchos países

del segundo grupo carecen de la infraestructura necesaria para elaborar y mantener su propia clasificación de actividades, por lo que tienden a adoptar la CIIU como clasificación nacional de actividades con poca o ninguna modificación. (Naciones Unidas, 2005, p.20)

Por último, se indica el tipo de norma (sectorial, empresarial, etcétera) y se transcriben del mapa de calificación, las unidades de competencia laboral.

Finalmente, se elaboran **las fichas de descripción de unidades y elementos de competencia**, que contienen el propósito de la unidad de competencia laboral, los elementos de competencia laboral y los criterios de desempeño que incluyen campo de aplicación, evidencias por desempeño, evidencias por producto (si las hay), evidencias de conocimiento (si las hay), evidencias de actitud y los lineamientos generales para la evaluación.

2.4.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Previo a diseñar un plan de capacitación, es necesario conocer cuáles son las necesidades específicas de capacitación y desarrollo; sin embargo, muchas empresas consideran que este proceso es tardado y con costos elevados que podrían ocasionar pérdidas a la compañía.

No obstante, es importante la capacidad del administrador del capital humano para realizar con rapidez una evaluación y minimizar costos a la compañía. Una evaluación de necesidades de capacitación analiza tres áreas específicas:

- Análisis de la organización;
- Análisis de las tareas; y
- Análisis de las personas

Bohlander, Snell, & Morris (2018) indican que: “el análisis de la organización es un examen del entorno, de las estrategias y de los recursos de la empresa para determinar en dónde se debe enfocar la capacitación” (p.264).

Por su parte, Mondy (2010) establece que el análisis de tareas “se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis” (p.202).

El análisis de las personas consiste en determinar cuáles son las necesidades individuales de capacitación, esto incluye destrezas, habilidades y conocimientos; y para determinar estas necesidades, el gestor del talento humano puede apoyarse en las evaluaciones del desempeño y en las entrevistas o encuestas a los jefes, supervisores y a los propios colaboradores. (Mondy, 2010).

Para Porret Gelabert (2014), las necesidades de formación se basan en dos áreas: un análisis para formación individual y un análisis organizacional que involucra las tareas y criterios y niveles de desempeño del puesto; pero no deja de lado los factores ajenos al rendimiento del participante o participantes del proceso de formación.

Por consiguiente, todos los autores coinciden que es importante el análisis integral de estas tres áreas para determinar cuáles son las necesidades específicas de capacitación y desarrollo y con base en ellas, determinar un plan de capacitación adecuado a las brechas encontradas.

Además, es necesario que para la identificación de estas necesidades, el administrador se apoye en las herramientas que faciliten y reduzcan el tiempo que conlleva hacer el diagnóstico; de allí la importancia de contar con descriptores y perfiles de puestos bien estructurados, que las evaluaciones del desempeño se practiquen al menos dos veces al año y las entrevistas practicadas a los supervisores y jefes sean lo más objetivas posible.

2.5.2.1 Herramientas empleadas para realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Para Chiavenato (2011) existen once medios principales para la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación, entre los que se mencionan algunos como *la evaluación del desempeño*, que permite identificar las brechas de un colaborador en el cumplimiento de sus tareas; *la observación*, para constatar la evidencia de un trabajo deficiente, (cabe mencionar, que debe valerse de una lista de verificación como apoyo a la observación, para especificar la actividad o procedimiento que se planea observar); *cuestionarios*, que permiten profundizar en algún tema determinado para descubrir datos concretos sobre problemas específicos; *solicitud de supervisores y gerentes*, cuando son ellos mismos los que detectan los problemas y solicitan la capacitación; *análisis de puestos y especificación de puestos*, que proporciona la información sobre las tareas y habilidades del ocupante al cargo; etcétera.

2.4.3 Plan de desarrollo individual

Consiste en un programa que facilita la identificación de talentos y áreas de mejora para contribuir con el desarrollo individual de cada colaborador, y se realiza luego de detectadas las necesidades de capacitación, para alinear el progreso del colaborador con los objetivos organizacionales.

Al respecto, Armas Ortega et al. (2017) indican que:

Sin duda, el desarrollo individual de los colaboradores puede generar externalidades positivas en el desarrollo organizacional; sin embargo, ello no necesariamente es una regla. Lo anterior, se torna más claro en las siguientes premisas.

- El acceso a la información, no asegura el conocimiento que se pudiera derivar de la misma. Por ende, no porque se impartan capacitaciones, y se entregue el suficiente material didáctico o se difunda el soporte audiovisual de la misma, el conocimiento se habrá generado en los colaboradores. Si no se genera aprendizaje, no se logra que el colaborador cambie de forma permanente a nivel personal; por ende, su impacto a nivel organizacional será nulo y se habrá desperdiciado tiempo y recursos.

- Aun cuando los colaboradores generen el conocimiento derivado de los procesos de aprendizaje, necesariamente, existirá desarrollo organizacional. Se debe tener claro que una cosa es que el conocimiento se dé a nivel individual y otro que el colaborador tome la decisión de aplicarlo a la organización, para ello deberá haber existido un proceso intrínseco de motivación, luego del cual el colaborador opte por transferir su conocimiento de modo que la organización se vea beneficiada.
- Lo anterior, nos lleva a concluir que, en efecto, no porque la empresa capacite a sus colaboradores, logrará necesariamente el desarrollo organizacional que busca. Deben existir para ello otros factores ya sean de índole motivacional o de recursos que entran en escena para que el fruto del conocimiento sea evidente en la organización. (pp.109-110)

Es por ello, que debe existir un seguimiento luego de impartido el programa de capacitación, para corroborar que los nuevos conocimientos estén siendo aplicados en el desarrollo de la actividad laboral dentro de la organización, las brechas encontradas con el DNC se reduzcan o eliminen, el colaborador esté motivado y se alcancen los objetivos del puesto dentro de la empresa o institución.

2.4.4 Diseño del programa de capacitación

Es el paso a seguir luego de haber detectado las necesidades de capacitación. “Diseñar significa planear todo el programa de capacitación, incluyendo los objetivos del entrenamiento, los métodos de enseñanza y la evaluación del programa” (Dessler & Varela, 2017, p.159). El programa de capacitación debe describir a detalle el contenido del mismo, los materiales a utilizar y el método para impartirlo. El director del área o el gerente, se encargará de revisar el contenido, el método y la evaluación; posteriormente, procederá a aprobarlo.

2.4.5 Implementación del programa de capacitación

No significa nada más que la puesta en marcha del programa de capacitación para los colaboradores. Existen muchos métodos para impartir capacitaciones, los más conocidos son: capacitación en el puesto, conferencias, aprendizaje programado, medios

audiovisuales, videoconferencias, capacitación por computadora, capacitaciones móviles, aprendizaje por simulación, entre otros; la elección del método a utilizar depende del tema de capacitación y la cantidad de personas que recibirán la capacitación.

2.4.6 Etapa de Evaluación

Esta etapa es la que indica si el programa de capacitación implementado cumplió con sus objetivos. Esta fase muchas veces es olvidada por las empresas, puesto que muchos piensan que el proceso culmina con la implementación del programa de capacitación, dejando de lado la etapa que comprueba si los efectos del programa fueron efectivos para reducir las oportunidades de mejora en cuanto a desempeño y potencial encontradas en el DNC. Es por ello, la importancia de una correcta elaboración de la Norma Técnica que indique los lineamientos para la evaluación de las competencias.

El modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick, plantea una secuencia coherente para evaluar la capacitación en cuatro niveles: *reacción, aprendizaje, conducta y resultados*.

Dessler & Varela (2017), al referirse a las categorías básicas de resultados en los cuatro niveles mencionados, afirman:

1. **Reacción.** Evalúe las reacciones de los aprendices ante el programa. ¿Les gustó el programa? ¿Consideran que valió la pena?
2. **Aprendizaje.** Evalúe a los trabajadores para determinar si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que se suponía tenían que adquirir.
3. **Conducta.** Verifique si la conducta laboral de los aprendices cambió debido al programa de capacitación. (...).
4. **Resultados.** (...). Las reacciones, el aprendizaje y la conducta son importantes, pero si un programa de capacitación no genera resultados medibles en cuanto al desempeño, entonces quizá no haya logrado sus metas. (pp. 180-181)

Dentro de las técnicas recomendadas para evaluar aprendizaje, conducta y resultados, el Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (2009) sugiere:

- Observaciones directas en el lugar de trabajo a través de lista de cotejo y escala de valor.
- Ejercicios de simulación.
- Resolución de problemas (casos).
- Administración de pruebas de conocimientos de respuestas abiertas y de respuestas múltiples, preguntas orales, entre otras.
- La elección de las técnicas por utilizar, está en estrecha relación con la NTCL por evaluar, siendo aconsejable, independientemente del caso, la aplicación de una combinación entre técnicas cualitativas y cuantitativas. (p.34)

2.4.7 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un procedimiento formal y sistematizado por el cual se mide de manera individual el rendimiento total del colaborador dentro de la compañía. Los resultados de esta herramienta son utilizados por los supervisores o jefes para decidir la permanencia de la persona en el puesto de trabajo, para tomar decisiones de promoción, para alentar al colaborador a seguir obteniendo resultados satisfactorios o bien, para tomar decisiones respecto a capacitación, entre otras decisiones. Dicho sea de paso, es importante que el evaluado, conozca los resultados de su evaluación, para ser realimentado sobre la forma en que efectúa sus actividades y los aspectos que debe corregir. “Cuando se trata de la evaluación del desempeño, además de implementar una herramienta adecuada, efectiva, eficaz y de sencilla aplicación, deberán formar a los jefes, de todos los niveles, en su aplicación práctica” (Alles, 2017, p.169).

Pero un factor muy importante en cuanto a la evaluación del desempeño es la objetividad con que esta se lleva a cabo; y es responsabilidad del evaluador dejar de lado situaciones personales al momento de evaluar y enfocarse en los factores de desempeño relacionados al trabajo. “Es una responsabilidad ineludible. Cuanto mayor sea la empresa mayor necesidad tiene de contar con un sistema que garantice la objetividad y la consistencia de las evaluaciones que se llevan a cabo” (Martínez Guillén, 2012, p.286).

La subjetividad en los procesos de evaluación conlleva dos extremos: el primero, que por afinidad un colaborador goce de buena recomendación de su jefe para una promoción como medio de recompensa; pero tal promoción solo debe hacerse si la persona efectivamente tiene las habilidades para el nuevo puesto, de lo contrario podría incurrirse en el Principio de Peter (llevar al colaborador hasta el nivel de su incompetencia). “Si bien la posibilidad del crecimiento individual no se debe ignorar, el principio de Peter puede servir como advertencia de no tomar el proceso de selección y promoción a la ligera” (Koontz, Weilhrich, & Cannice, 2012, p.306). El segundo extremo, tiene que ver con el tema de rencillas personales del evaluador con el evaluado, por lo que el desempeño resulta afectado por causas diferentes al puesto de trabajo, pero por falta de criterio y ética del evaluador, perjudica al colaborador provocando como consecuencia una amonestación, un cambio de puesto o incluso, una desvinculación de la compañía.

En ocasiones, el bajo desempeño de un colaborador no se deriva solamente de la necesidad de capacitación, sino puede sugerir falta de motivación o alguna inconformidad por parte del trabajador. Es por ello que “la esencia del análisis del desempeño consiste en descubrir por qué alguien tiene un bajo rendimiento, cuya finalidad es distinguir entre problemas del tipo “no puede hacerlo” y “no quiere hacerlo”” (Dessler & Varela, 2017, p.158).

Respecto a los usos más destacados de la información producida por la evaluación del desempeño en el tema de capacitación, Werter & Davis (2008) afirman que: “El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado” (p.303).

Existen varios modelos para evaluar el desempeño de los colaboradores de una organización, como la escala gráfica, elección forzosa, investigación de campo, incidentes críticos, comparación de pares, entre otros.

Para evaluar el desempeño en un modelo de competencias, se pueden utilizar evaluaciones 180°, 360°, evaluaciones verticales, diagnósticos circulares o fichas de evaluación con mediciones específicas (Alles, 2017).

No importa qué tipo de evaluación se utilice para medir el desempeño de los colaboradores, siempre y cuando se busque evaluar en una competencia laboral el conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud (saber, saber hacer, saber analizar y saber ser) (INTECAP, 2014).

Por último, se deben establecer incentivos que partan de un buen resultado de la evaluación del desempeño, para motivar a los colaboradores a dar lo mejor de sí. Por ello se enfatiza sobre la validez de las evaluaciones para que un incentivo sea eficaz a la vista del colaborador.

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada se basó en un enfoque cualitativo, a través un método práctico participativo que contempló un análisis funcional del área de Seguridad Ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

El análisis se realizó sobre la base del Modelo Norte del INTECAP. Se determinó mediante reunión técnica con el Director de Seguridad Integral, que era necesario establecer la estructura ocupacional del área de seguridad ejecutiva y luego, determinar las competencias; y que por tratarse de puestos con habilidades específicas y muy técnicas, la aplicación de este modelo era lo adecuado porque involucra analizar la función productiva de la seguridad ejecutiva.

3.1 Definición del problema

Previo al año 2019 no existía la Dirección de Seguridad Integral, sino únicamente la Unidad de Seguridad como apoyo al Despacho Superior. Fue hasta ese año que, derivado de las reformas al reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas mediante Acuerdo Gubernativo Número 96-2019 (Presidencia de la República de Guatemala, 2019), se creó la Dirección de Seguridad Integral. Desde entonces y hasta la actualidad, el personal de seguridad ejecutiva de la Contraloría General de Cuentas se encuentra en fase de reestructuración. Lamentablemente, el personal de seguridad se había mantenido al margen en temas de capacitación y no se le estaba dando la importancia adecuada como parte del capital humano de la institución.

Por tal motivo, el Jefe de Seguridad únicamente velaba porque los agentes de seguridad realizaran prácticas de tiro entre dos y tres veces al año, dejando de lado otro tipo de entrenamiento correspondiente a las habilidades específicas que deben tener los agentes de seguridad ejecutiva. Por ello, el personal no sabía cómo responder en determinadas

situaciones de emergencia y se dedicaba únicamente a realizar su trabajo con los conocimientos adquiridos en períodos anteriores.

La dificultad principal del personal de seguridad de la institución consiste en que la mayoría de ellos aunque si bien es cierto, ha recibido cursos en seguridad ejecutiva, la formación en destrezas y conocimientos específicos inherentes a su área de trabajo se ha quedado obsoleta, lo que provoca deficiencias en algunas acciones que ha tenido que enfrentar el personal de seguridad cuando se presenta una eventualidad; como por ejemplo, errores en los controles de seguridad tanto en el desplazamiento a pie por los inmuebles, como en el desplazamiento en vehículos sobre la vía pública; adicionalmente, de las quejas recibidas del Señor Contralor y subcontralores por el mal desempeño de los agentes.

Es importante mencionar que la institución sufre cambio de autoridades cada 4 años y cada contralor en funciones tiene diferentes planes de trabajo. Dicho esto, la Administración 2019-2022, se ha preocupado por fortalecer cada área de la institución; y en este caso, dentro de su plan de trabajo incluye la formación y capacitación del 100% del personal de la institución.

Por tal motivo, surgió la interrogante ¿Es necesaria la implementación de un programa de capacitación y entrenamiento por competencias, que contribuya a mejorar el rendimiento del personal de Seguridad Ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

Para ello es necesario identificar las competencias técnicas del personal de seguridad ejecutiva en la Dirección de Seguridad Integral de Contraloría General de Cuentas y como bien lo expresan Werter & Davis (2008) que:

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas

esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar. (p.104)

Para mejorar el nivel de destrezas del personal objeto de estudio, que en este caso, se compone de 17 agentes que conforman el área de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, se deben conocer las funciones del personal, su situación actual en material de conocimientos, habilidades y actitudes, analizar los perfiles de cada uno de los cargos y conocer el sistema de evaluación; estimar las áreas de oportunidad y con ello desarrollar un programa de capacitación orientado a desarrollar las capacidades de cada uno y elevar su rendimiento laboral en beneficio a la contribución de los objetivos de la institución.

El estudio para determinar la necesidad de implementación de un programa de capacitación y entrenamiento por competencias para los miembros de seguridad ejecutiva, se llevó a cabo en la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, en el período de enero a octubre del año 2,020 y abarcó la sede de Contraloría General de Cuentas ubicada en la zona 13 del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Determinar la necesidad de un programa de capacitación basado en competencias que mejore los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de Seguridad Ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) que defina las competencias que comprenden los puestos del personal de Seguridad Ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas zona 13, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.
- Realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con base a la NTCL, que evidencie las áreas de oportunidad en las competencias del personal de Seguridad Ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.
- Diseñar un plan de capacitación por competencias con base en el DNC, para el personal de Seguridad Ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.
- Establecer los parámetros de medición según la NTCL, que comprueben los resultados alcanzados luego de la ejecución del plan de capacitación por competencias.
- Evaluar a los colaboradores luego de la implementación del programa de capacitación, para generar comparaciones y retroalimentación con base a los resultados.

3.3 Población

Los sujetos que componen la población objeto del presente trabajo son 17 personas de género masculino, que oscilan entre los 35 y 59 años de edad, con nivel académico que va desde la educación primaria hasta algunos estudios universitarios.

Tabla 1
Puestos de trabajo seguridad ejecutiva Contraloría General de Cuentas

No.	Puesto	No. De Personas
1	Agente de Seguridad I	1
2	Agente de Seguridad III	14
3	Piloto especializado	2
Total de colaboradores		17

Fuente: Elaboración propia (2020)

A continuación, se describe la naturaleza del trabajo según los descriptores de puestos:

3.3.1 Sujeto 1: Agente de Seguridad I

Trabajo que consiste en resguardar a las altas autoridades y su familia, según sea asignado a la comitiva.

3.3.2 Sujeto 2: Agente de Seguridad III

Trabajo que consiste en resguardar a las altas autoridades y su familia, según sea asignado a la comitiva.

3.3.3 Sujeto 3: Piloto especializado

Es un puesto de carácter operativo encargado de transportar a las autoridades, según sea asignado a la comitiva.

3.4 Técnicas

Se recurrió a la técnica de la revisión documental de los descriptores y perfiles de puestos del personal objeto de estudio, para identificar si estos documentos estaban basados en competencias.

Seguidamente se utilizó la técnica de la entrevista para el Director de Seguridad Integral, y el cuestionario dirigido al personal de seguridad ejecutiva, para establecer las brechas en el servicio que se necesitaba subsanar.

Para la correcta aplicación del método e instrumentos durante el proceso, se utilizó la técnica de recopilación documental y análisis de elementos teóricos, que sirvieron como base para la interpretación de la información obtenida.

3.5 Instrumentos

Los instrumentos elaborados para la obtención de la información del presente Trabajo Profesional de Graduación fueron:

3.5.1 Guía de Revisión o Listado de Cotejo

Este instrumento fue creado para analizar el descriptor y perfil de los puestos, con la finalidad de obtener información de las principales tareas o funciones que debe cumplir la persona que ocupa el puesto y si se aplican con base en las competencias.

3.5.2 Guía de entrevista dirigida al Director de Seguridad Integral

Este instrumento se realizó mediante una serie de preguntas cerradas y abiertas, para que el Director describiera si en algún momento, las directrices de contratación se basan en el modelo de competencias, si se cuenta con un modelo de diagnóstico de necesidades de capacitación y cómo se determina qué capacitación se dará a los colaboradores.

3.5.3 Cuestionario dirigido al personal de Seguridad Ejecutiva

El cuestionario se dividió en dos partes: la primera recabó información personal de cada colaborador; y la segunda, una serie de preguntas cerradas, abiertas y otras de opción

múltiple, para definir las brechas de acuerdo con la Norma Técnica de Competencia Laboral elaborada y determinar una estructura lógica del plan de capacitación a implementar.

3.6 Proceso de implementación

Para la puesta en marcha del trabajo profesional de graduación, se procedió de la siguiente manera:

- a) Se elaboró la Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) a cargo del comité integrado por los jefes de grupo y asistente profesional de la Dirección de Seguridad Integral. Seguidamente, el Director procedió a aprobar la NTCL; en la misma se determinan los elementos de competencia que dieran como resultado los conocimientos, habilidades y actitudes que debía poseer el personal objeto de estudio;
- b) Seguidamente con base a la (NTCL), se elaboraron los instrumentos que forman el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC); estos insumos fundamentaron la propuesta de capacitación para el personal de seguridad ejecutiva de la institución;
- c) Luego, se presentaron los instrumentos al docente del curso Trabajo Profesional de Graduación I, de la Maestría de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, para su respectiva aprobación;
- d) Se realizaron las correcciones a los instrumentos de recopilación de información;
- e) Una vez aprobados los instrumentos se realizó la revisión documental del descriptor y perfil de puestos según la guía elaborada;
- f) Posteriormente, se procedió a entrevistar al Director de Seguridad Integral por medio del instrumento de entrevista;
- g) Se realizó el cuestionario a los 17 colaboradores pertenecientes a Seguridad Ejecutiva de la institución;
- h) Se tabularon los resultados para posteriormente ser analizados y discutidos;

- i) Se detallaron y analizaron los resultados obtenidos para luego formular la propuesta de capacitación;
- j) Se realizó la discusión de hallazgos;
- k) Se establecieron conclusiones y recomendaciones;
- l) Se redactó una propuesta de capacitación por competencias con base a las necesidades detectadas en el DNC;
- m) Se elaboró un instrumento de medición para evaluar el resultado de la capacitación con base a la NTCL elaborada; y
- n) Se redactó el informe final.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de finalizadas las etapas a) a la d), se procedió a realizar la revisión documental, la entrevista al Director y los cuestionarios al personal de seguridad ejecutiva (etapas e), f) y g) del proceso de implementación), por medio de los instrumentos de recolección de información, los cuales fueron aprobados por el Director de Seguridad Integral de la institución.



Figura 1. Proceso de implementación

Fuente: Elaboración propia (2020)

Seguidamente, se tabularon los resultados (etapa h) del proceso de implementación), de los cuales se obtuvieron los hallazgos (etapas i) y j)) que se analizaron y discuten a continuación:

4.1 Presentación y análisis según guía de revisión documental

El cotejo se llevó a cabo el 12 de junio 2020, constatando que los descriptores de puestos para Agente Seguridad I, Agente Seguridad III y Piloto especializado, cuentan únicamente con los datos informativos de la posición (código, nombre del puesto, ubicación, y jefe inmediato superior) formulan el propósito principal del cargo (que para los puestos de Agente de Seguridad I y III menciona que es un trabajo que consiste en resguardar a las Autoridades Superiores de la CGC; para el puesto de Piloto Especializado, indica que es un puesto de carácter operativo encargado de transportar a las autoridades, según sea asignado a la comitiva); indican atribuciones (que para el caso de Agente de Seguridad I y III y Piloto Especializado, son similares atribuciones, que entre otras se encuentra cumplir los lineamientos, planes, programas de protección y seguridad de la institución, funcionarios y personal que la visita; cumplir instrucciones y procedimientos de protección y seguridad; cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la institución; mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía; entre otras). Además, indica responsabilidad y relaciones de trabajo. El perfil de los tres puestos, especifica únicamente la educación formal requerida, los años de experiencia y el tipo de licencia de conducir y de portación de arma requeridas.

Derivado de lo anterior, se pudo determinar según la guía de revisión (Anexo 3), que los descriptores y perfiles no establecen ninguna clasificación de competencias según los puestos, no formulan productos ni evidencias de conocimiento, productos o actitudes; por lo tanto, tampoco permite establecer indicadores de gestión según las funciones, ni tampoco detalla características del entorno de trabajo. Por lo tanto, con base a la Norma Técnica de Competencia Laboral elaborada (Anexo 1 y 2), se sugiere adaptar los descriptores y perfiles de puestos de acuerdo con lo especificado en la norma. Esto permitirá efectuar procesos de selección, capacitación y evaluación más efectivos.

4.2 Presentación y análisis según entrevista y cuestionarios

La entrevista al Director de Seguridad Integral (Anexo 4) se realizó el 19 de junio 2020. Se obtuvo la información oportuna para comparar con los criterios del personal de seguridad ejecutiva, además de otros datos relevantes y concluyentes que sirvieron como apoyo a la discusión de resultados y la elaboración de conclusiones y recomendaciones. Además, la información de los cuestionarios (Anexo 5) al personal fueron proporcionados en la semana del 29 de junio al 3 de julio 2020.

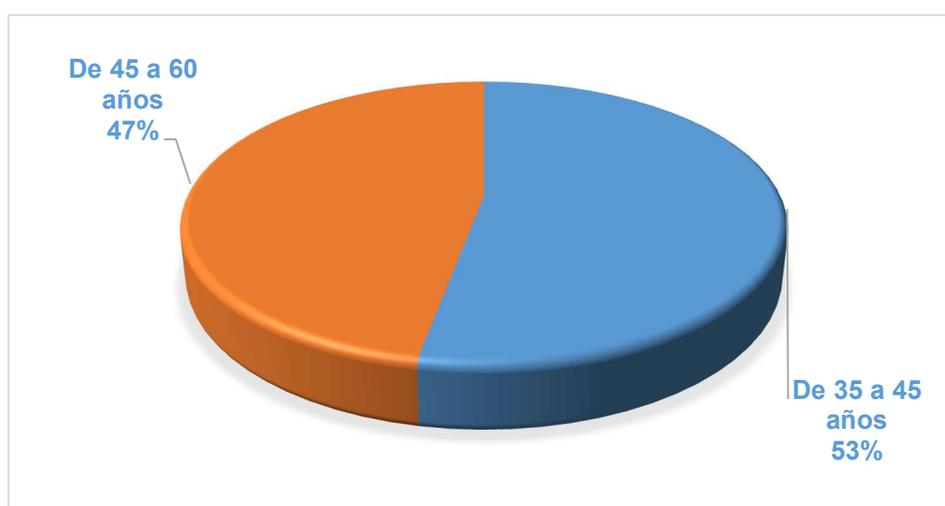


Figura 2. Edad de los agentes. Se pudo constatar que del personal de seguridad ejecutiva de la institución, el 53% se encuentra comprendido entre las edades de 35 y 45 años, considerada la edad ideal para este tipo de agentes. El 45% restante, se comprende entre las edades de 45 y 60 años.

Fuente: Elaboración propia (2020)

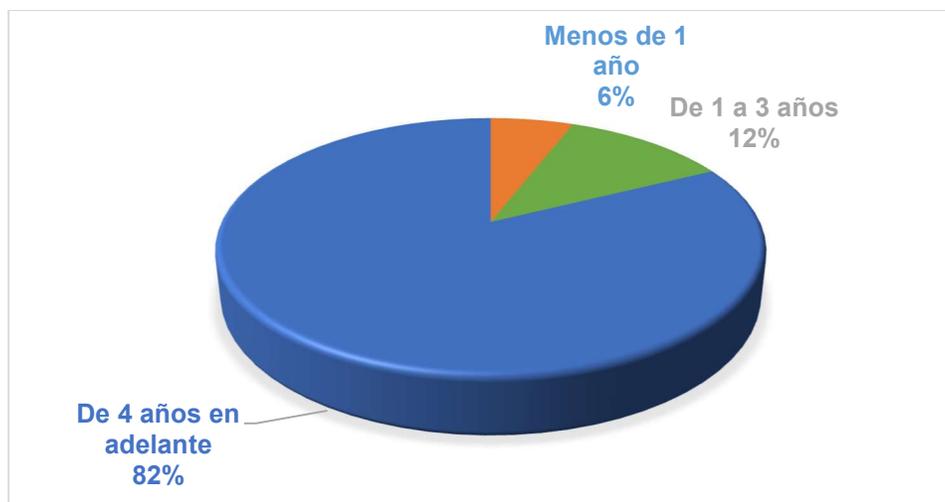


Figura 3. Antigüedad de los agentes en el puesto. En esta figura se observa que la mayoría de los agentes de seguridad ejecutiva ya conocen las funciones principales del puesto y las ejecutan, evidenciado por el 82% que poseen más de cuatro años en la institución; el 12% tienen entre uno y tres años de laborar para la institución; y por último, el 6%, que corresponde a la minoría de colaboradores, laboran con menos de un año de antigüedad.

Fuente: Elaboración propia (2020)

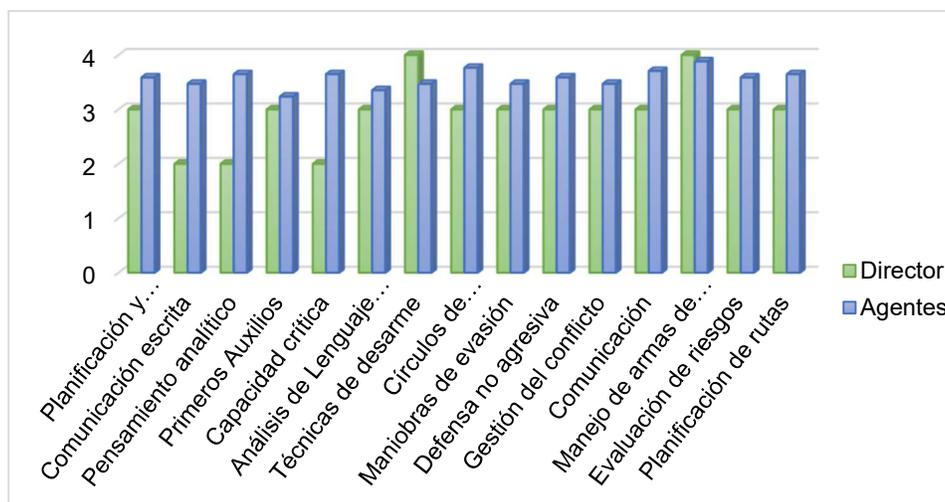


Figura 4. Conocimientos y habilidades del personal – Comparativa Director y agentes. Cabe mencionar que los criterios de los agentes con los del Director, fueron muy similares (niveles altos entre tres y cuatro), a excepción de comunicación, pensamiento analítico y capacidad crítica, cuya ponderación definida por el Director corresponde al nivel dos (bajo).

Fuente: Elaboración propia (2020)

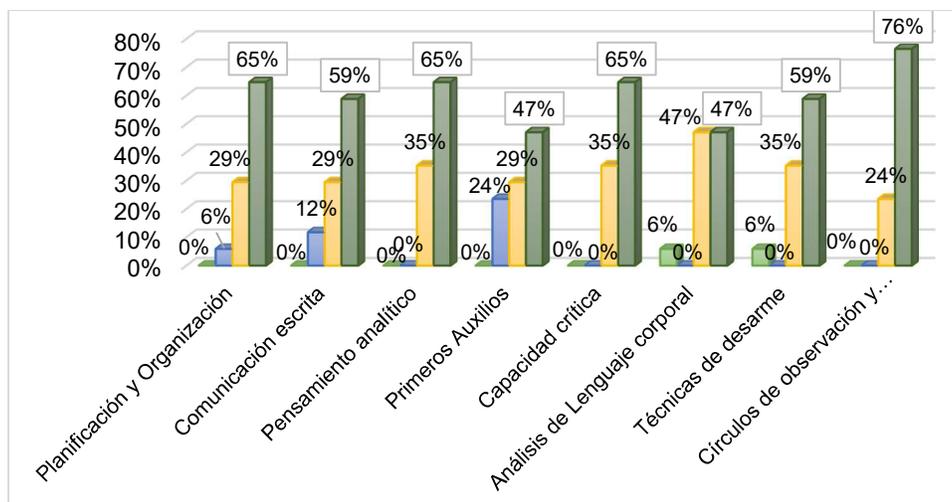


Figura 5. Conocimientos y habilidades del personal – Perspectiva individual (parte 1). Al momento de observar cada competencia en la perspectiva individual de los agentes de seguridad ejecutiva, se pudo evidenciar que algunos de ellos consideraron tener un nivel bajo (niveles 1 y 2) en rubros como Planificación y organización (1 persona), Comunicación escrita (2 personas), Primeros auxilios (4 personas), Análisis de lenguaje corporal (1 persona) y Técnicas de desarme (1 persona).

Fuente: Elaboración propia (2020)

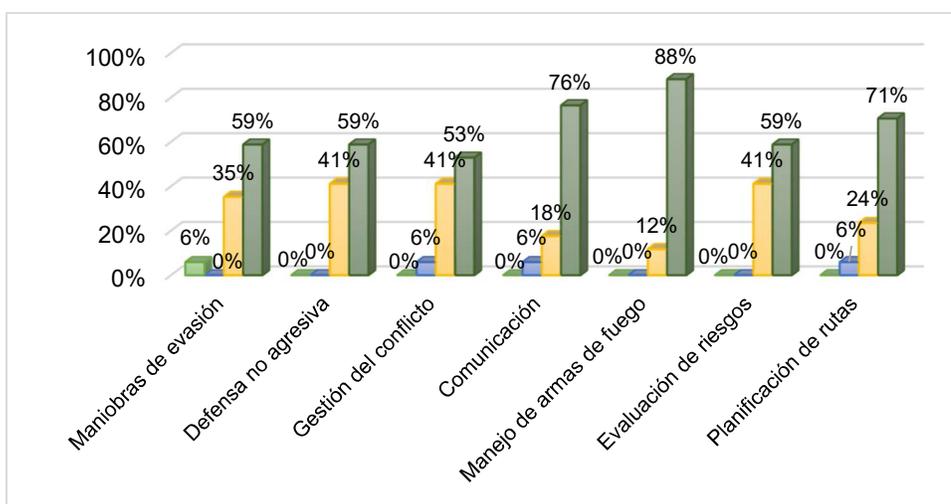


Figura 6. Conocimientos y habilidades del personal – Perspectiva individual (parte 2). Se observa que en algunos enunciados los agentes consideraron tener en un nivel bajo (niveles 1 y 2), específicamente en las competencias de Maniobras de evasión, Gestión del conflicto y Planificación de rutas.

Fuente: Elaboración propia (2020)

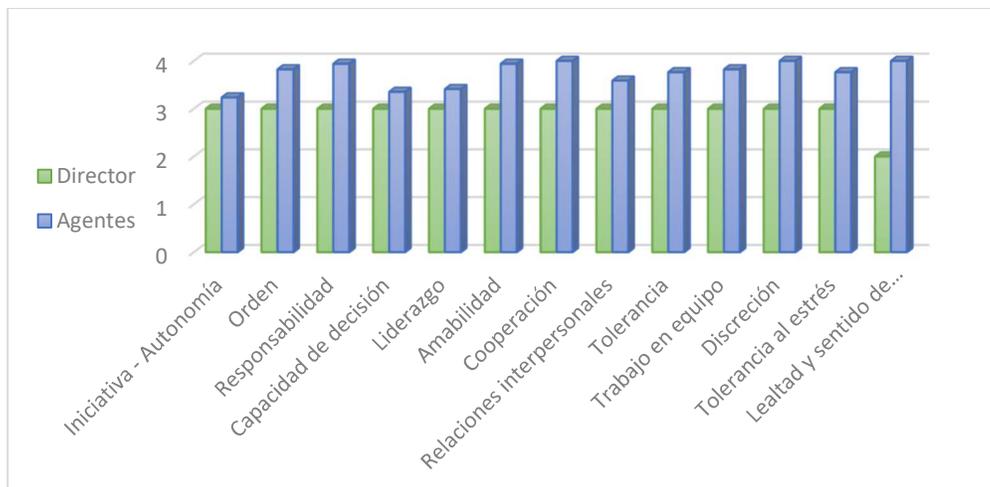


Figura 7. Actitudes del personal – Comparativa Director y agentes. Al igual que con los conocimientos y habilidades, la percepción de los agentes se promedió entre los 17 cuestionarios, dando como resultado niveles altos (3 y 4); en este caso, también concordaron con lo reportado en la entrevista por el Director, siendo la única que él menciona como baja la actitud de Lealtad y sentido de pertenencia (nivel 2).

Fuente: Elaboración propia (2020)

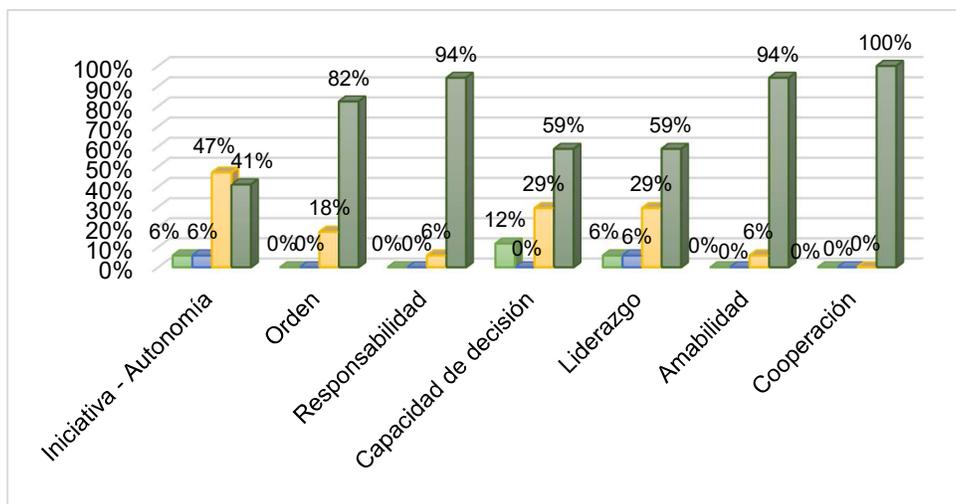


Figura 8. Actitudes del personal – Perspectiva individual (parte 1). Al considerar de forma individual las percepciones del personal en torno a su nivel de actitudes, es evidente que fueron pocos los enunciados que se reportaron bajos (niveles 1 y 2), como Iniciativa – autonomía, Capacidad de decisión y Liderazgo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

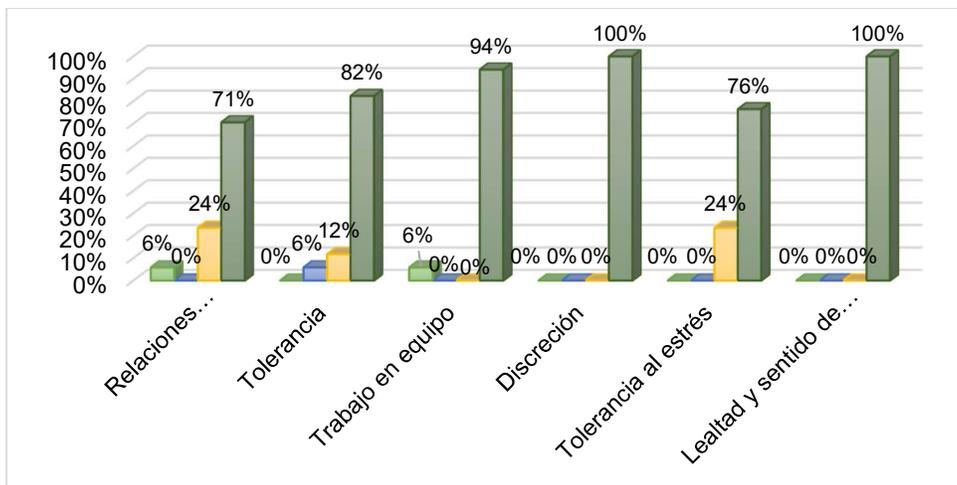


Figura 9. Actitudes del personal – Perspectiva individual (parte 2). De la misma que en la figura anterior, el personal que reportó niveles bajos (nivel 1 y nivel 2) corresponden a Relaciones interpersonales, Tolerancia y Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

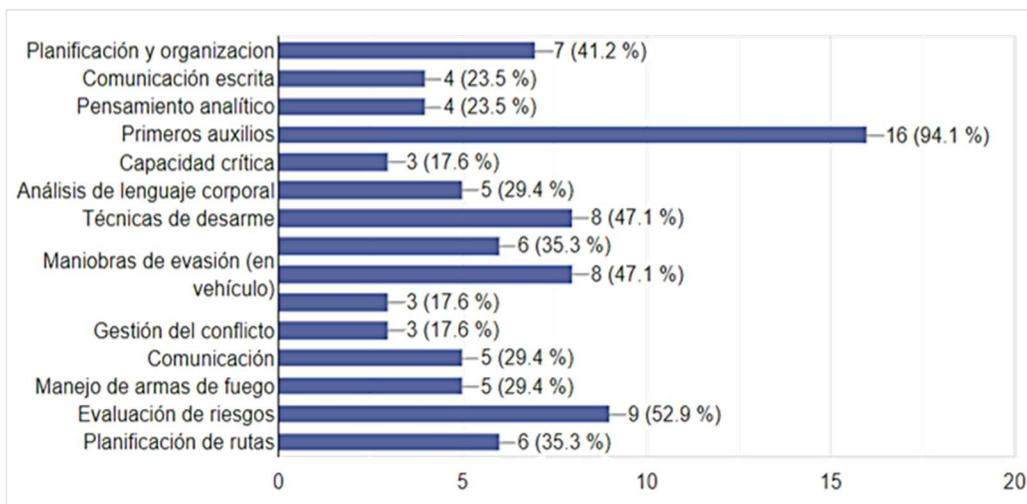


Figura 10. Conocimientos y habilidades que deben ser reforzados – Criterio de los agentes. En la figura anterior, se observa que los agentes consideraron que dentro de sus competencias a reforzar predominan Primeros auxilios (16 agentes), Evaluación de riesgos (9 agentes), Técnicas de desarme y Maniobras de evasión (ambas solicitados por 8 agentes) y Planificación y organización (7 agentes).

Fuente: Elaboración propia (2020)

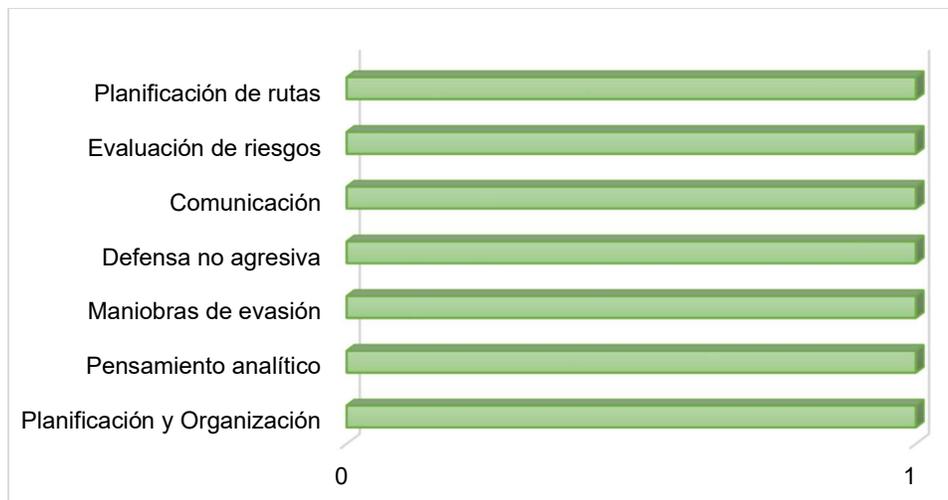


Figura 11. Conocimientos y habilidades que deben ser reforzados – Criterio del Director. El criterio del Director con el criterio de los agentes coincidió mayormente con las competencias de Evaluación de riesgos, Maniobras de evasión y Planificación y organización. Además de esto, el Director considera reforzar Planificación de rutas, Comunicación, Defensa no agresiva y Pensamiento analítico.

Fuente: Elaboración propia (2020)

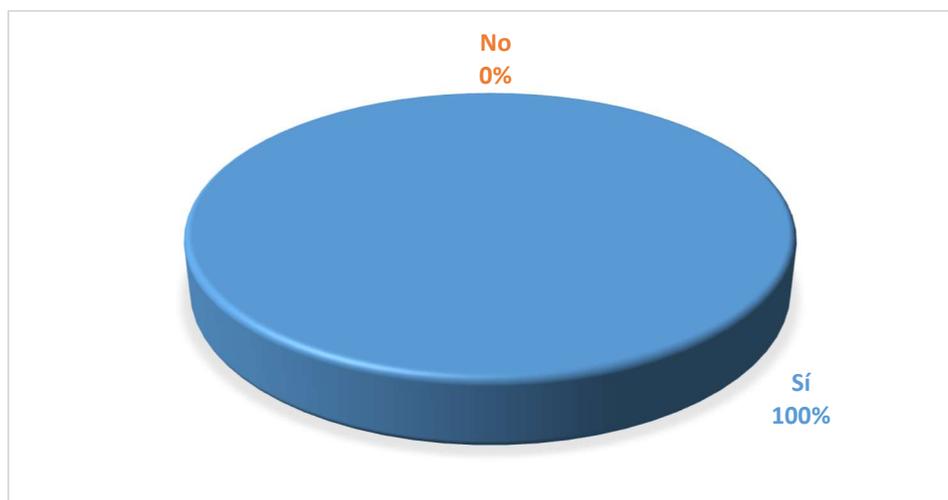


Figura 12. ¿Ha recibido capacitaciones dentro de la institución? Se constató por el 100% del personal así como por parte del Director de Seguridad Integral, que el personal de seguridad ejecutiva ha recibido capacitaciones dentro de la institución principalmente en tiro defensivo; y estas han cumplido las expectativas de los capacitados.

Fuente: Elaboración propia (2020)

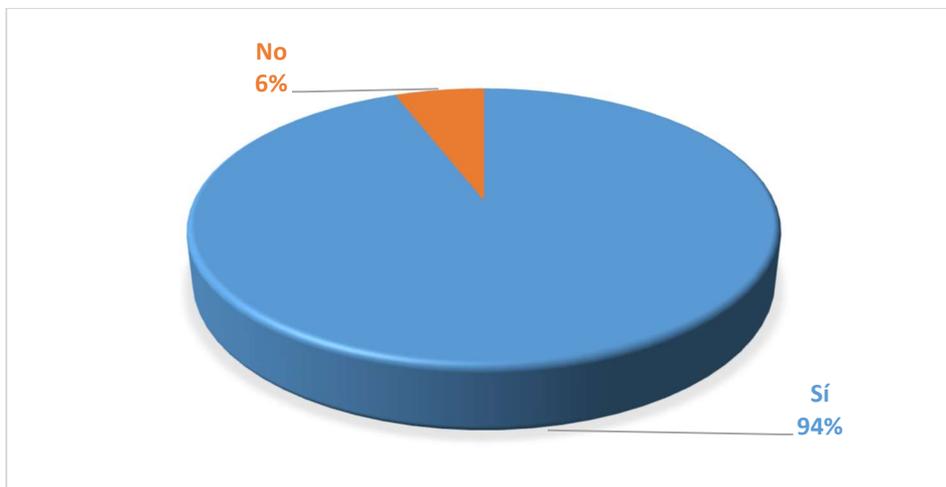


Figura 13. ¿Sabe si la institución realiza algún diagnóstico de necesidades de capacitación? En este caso los agentes respondieron con mayoría del 94% que sí conocían que se elabora en la institución un diagnóstico de necesidades de capacitación, mientras que el 6% indicaron lo contrario. Por su parte, el Director de Seguridad reveló que efectivamente se realiza DNC mediante la herramienta de observación, mas no se efectúa una lista de verificación para realizar el diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia (2020)

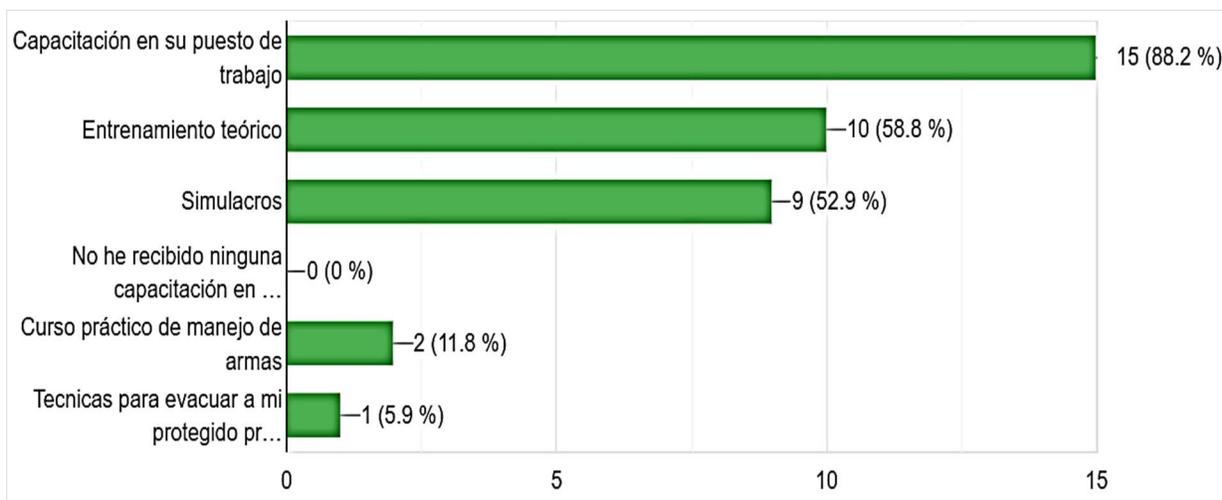


Figura 14. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido dentro de la institución? En el caso de los colaboradores más antiguos en la institución, indicaron que recibieron capacitaciones en su puesto de trabajo, entrenamientos teóricos y simulacros; en el caso de los colaboradores de reciente ingreso, indicaron que únicamente han recibido capacitación de manejo de armas. El director expresó en la entrevista únicamente que el personal ha recibido cursos de seguridad ejecutiva.

Fuente: Elaboración propia (2020)

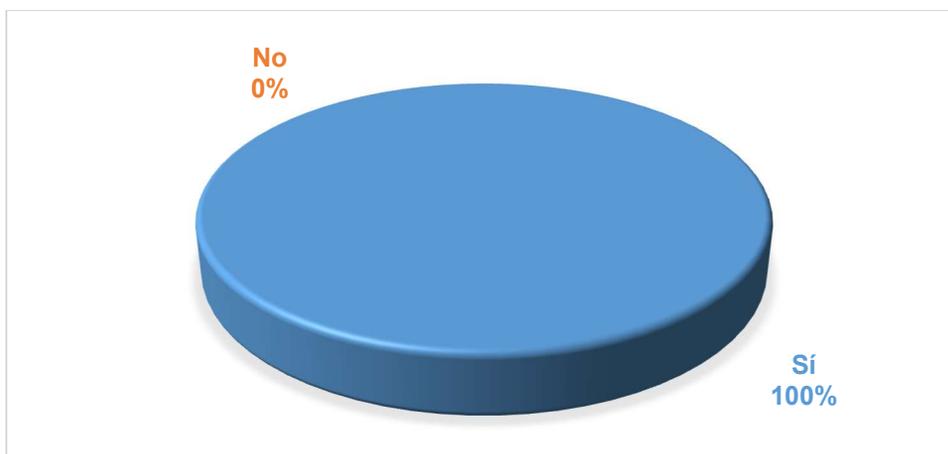


Figura 15. ¿Cree que es importante que la institución invierta en capacitación del personal? Tanto el 100% de los colaboradores, así como el Director, coincidieron en la importancia que tiene para ellos que la institución invierta en la capacitación del personal. Así mismo, tanto el entrevistado como los encuestados indicaron que la falta de capacitación impactaba en un bajo rendimiento laboral, falta de motivación e insatisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia (2020)

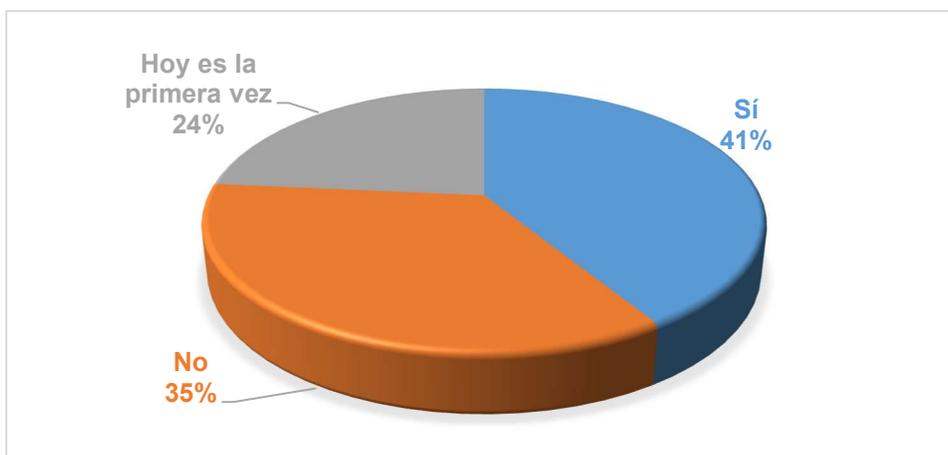


Figura 16. ¿Alguna vez le han entrevistado para conocer sus necesidades de capacitación? El 41% del personal sí ha sido entrevistado para conocer sus necesidades de capacitación; entre tanto un 35% indicaron que no han sido entrevistados y un 24% reportaron que esta fue la primera vez que los entrevistaron para conocer sus necesidades de capacitación. El Director expresó que además de la observación, se apoya en los requerimientos del puesto, la experiencia del personal y el grado académico de los agentes para determinar las necesidades de capacitación.

Fuente: Elaboración propia (2020)

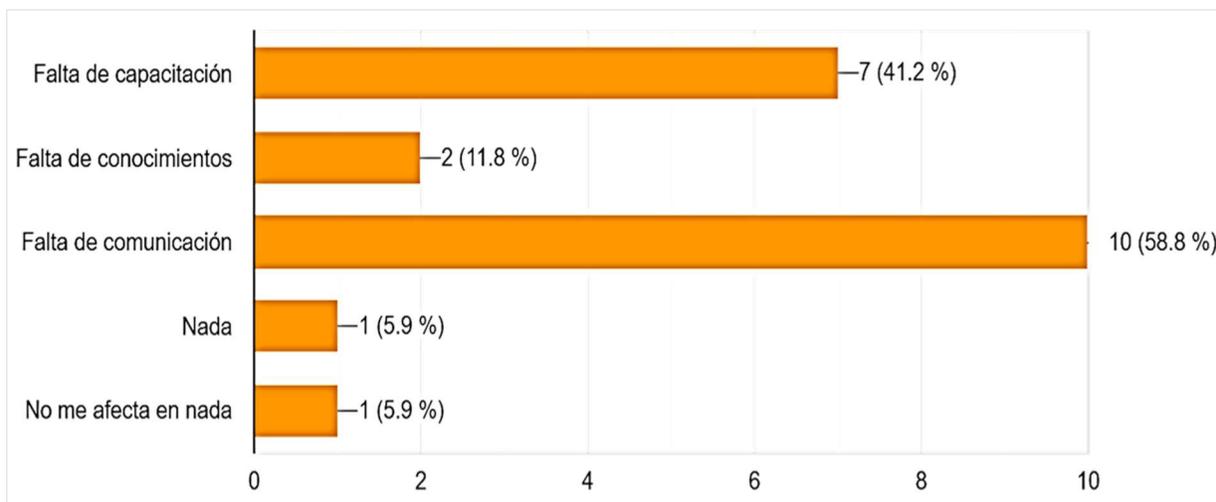


Figura 17. ¿Cuáles de las siguientes áreas cree usted que pueden afectarle actualmente para lograr los resultados de sus actividades? El 41% del personal consideró que la falta de capacitación puede afectarle en la actualidad para lograr los resultados de sus actividades; además, también indicó el 59% de ellos que la falta de comunicación es el principal motivo para que ellos fallen en el logro de los resultados de sus actividades.

Fuente: Elaboración propia (2020)

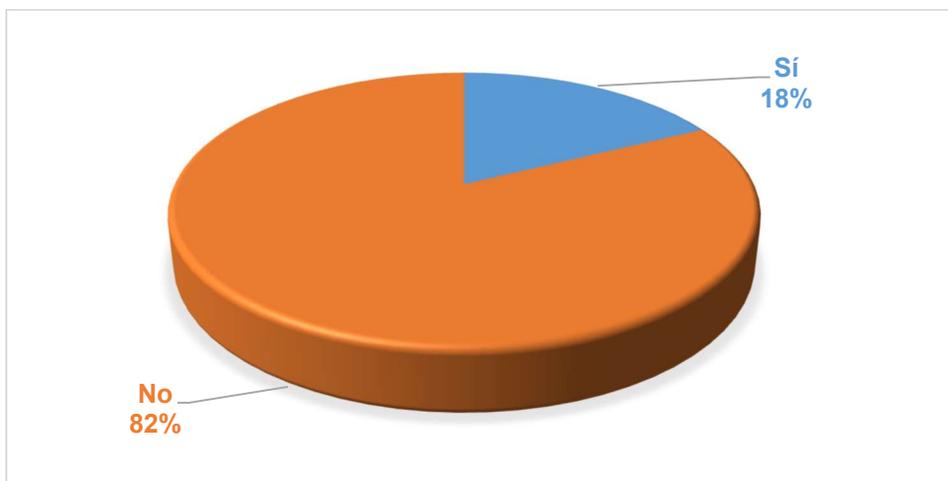


Figura 18. ¿Considera tener alguna dificultad actualmente para la realización de sus tareas? Pese a que el Director en la entrevista expresó que sí ha notado deficiencias en el desempeño de las funciones del personal de seguridad ejecutiva, el 82% de los colaboradores manifestó que no han tenido dificultades para la realización de sus tareas, mientras que un 18% respondieron lo contrario.

Fuente: Elaboración propia (2020)

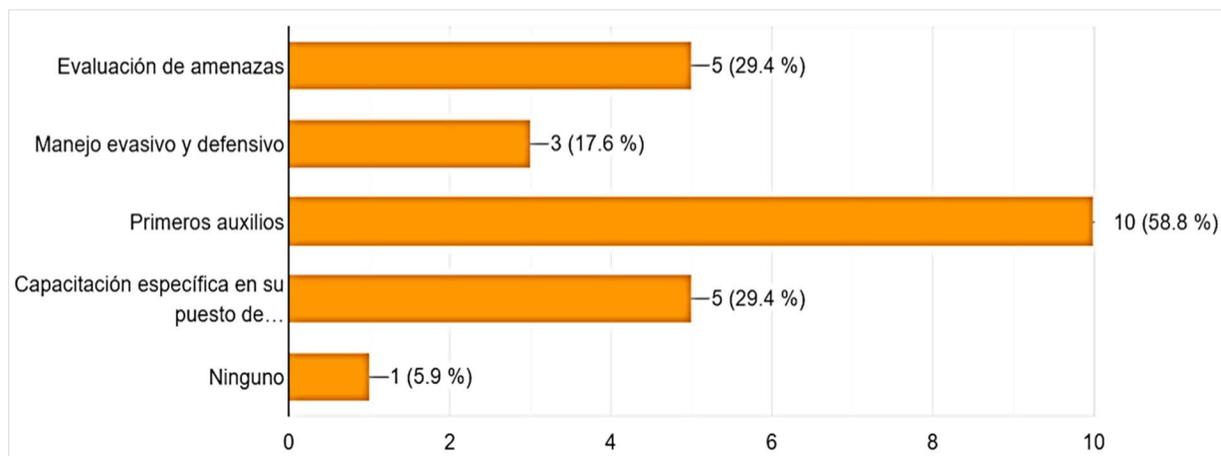


Figura 19. Si la respuesta anterior fue positiva. ¿Qué capacitación le agradecería recibir? A pesar que en la Figura 18 se evidencia que la mayoría de personas indicó no tener dificultades para la realización de sus tareas, en esta imagen se observa que sí les agradecería recibir capacitación principalmente en Primeros auxilios, Evaluación de amenazas y Capacitación específica en su puesto.

Fuente: Elaboración propia (2020)

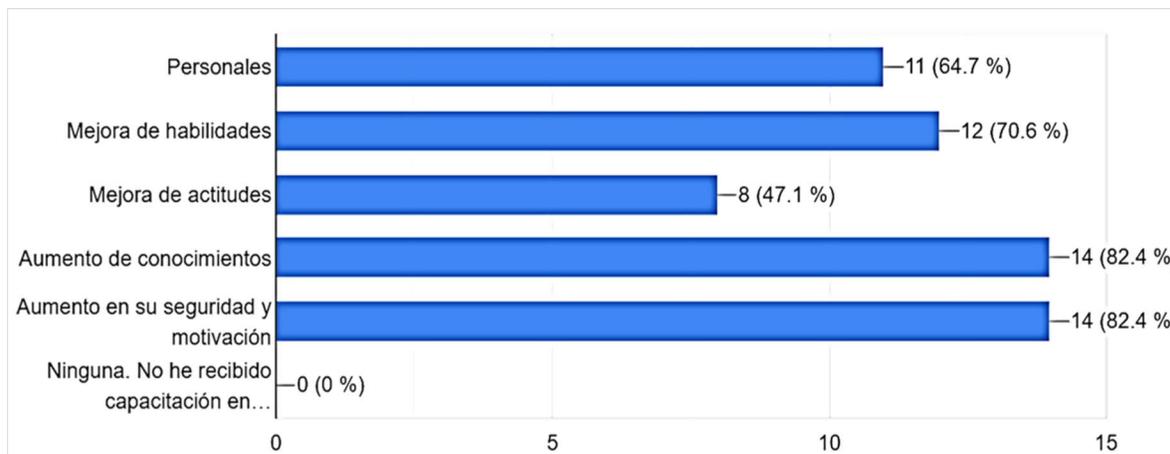


Figura 20. ¿Qué beneficios considera que ha obtenido con las capacitaciones? Todo el personal de seguridad ejecutiva coincidió en que las capacitaciones les han brindado beneficios personales, en la mejora de sus habilidades y actitudes, aumento de conocimientos y en su seguridad y motivación. El Director expresó en la entrevista que los objetivos que persiguen las capacitaciones varían de acuerdo al tipo de capacitación que se programa trimestralmente, pero la mayoría de capacitaciones han sido solo en tiro defensivo.

Fuente: Elaboración propia (2020)

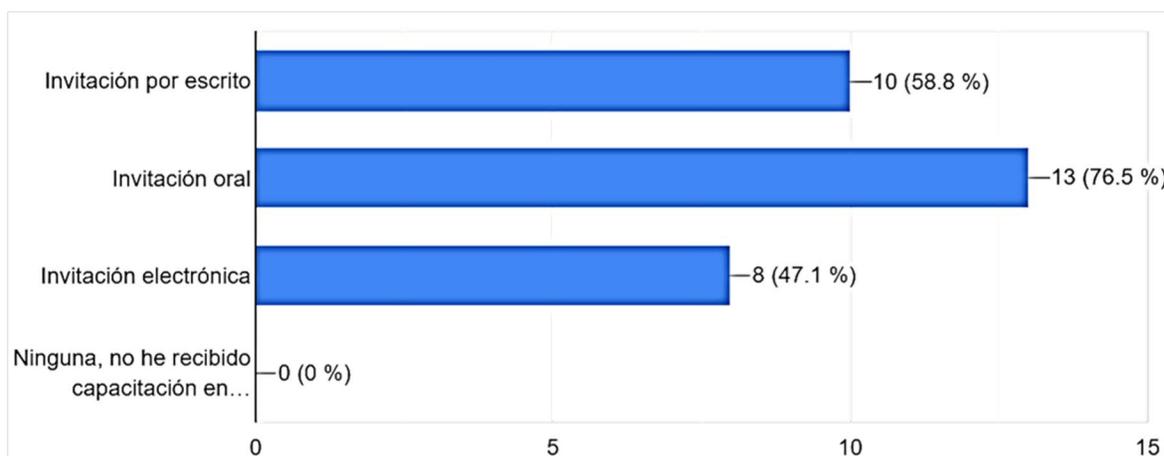


Figura 21. ¿Cuál es el medio por el cual es convocado para recibir una capacitación? El personal de seguridad ejecutiva manifestó que las convocatorias para recibir capacitaciones eran en su mayoría de forma oral, aunque a veces los convocaban por escrito o electrónicamente por mensajería instantánea o correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia (2020)

4.3 Discusión de resultados

4.3.1 Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL)

La Norma Técnica de Competencia Laboral (Anexo 1 y 2) es el instrumento que sirvió como referente para la propuesta del proceso de capacitación para el desarrollo y reforzamiento de competencias del personal de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas. Esta norma, tal como lo menciona el Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (2009), contiene la descripción del conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados al desempeño de la función productiva de la seguridad ejecutiva de la institución; y que al ser verificados en las situaciones reales o simuladas del trabajo de los agentes, permitirán determinar si ellos han logrado el tipo, nivel y calidad de desempeño esperado por la Dirección de Seguridad Integral.

Este documento, tal como su nombre lo indica, podrá ser utilizado por la Dirección de Recursos Humanos en conjunto con la Dirección de Seguridad Integral, para normalizar

las competencias laborales que deberán cumplir tanto los agentes que ya se encuentran en la institución, como los nuevos agentes que serán contratados en años posteriores, derivado de la desagregación de la función productiva de la Dirección de Seguridad Integral que se encuentra regulada en el artículo 15 del Acuerdo Gubernativo Número 96-2019, del Congreso de la República de Guatemala (2019); dicha desagregación dio como resultado las unidades y elementos de competencia que pueden ser aprendidos, evaluados y certificados, mediante los criterios de desempeño que serán observables y medidos en el campo de aplicación correspondiente.

El instrumento además de servir como referente para los programas de capacitación propuestos, podrán ser utilizados en la actualización de los descriptores de puestos, los cuales según se evidenció en la presentación y análisis de la guía de revisión documental, no establecen ninguna clasificación de competencias según los puestos, ni tampoco detallan características del entorno de trabajo; la NTCL también podrá ser utilizada para la elaboración de un instrumento específico de evaluación del desempeño, que se concentre en esas competencias técnicas que por el giro de actividades de la institución, no están contempladas en el formato de evaluación del desempeño actual, y al igual que los descriptores tampoco permiten formular indicadores de gestión según las funciones de la Dirección; por ende, las gestiones de actualización de instrumentos y capacitación de los colaboradores bajo estos parámetros, contribuirá tal y como lo evidencia Rodríguez De La Oliva (2014), al desarrollo profesional de los agentes, elevará su desempeño y logrará el crecimiento de la Dirección de Seguridad Integral.

Por tal motivo, al utilizar el enfoque de competencias definidas en la NTCL, se logrará como bien lo menciona el INTECAP (2003), aumentar la motivación, seguridad en sí mismos, sentido de pertenencia y capacidades específicas de los agentes de seguridad ejecutiva, que repercutirá en el incremento de su nivel de compromiso, participación y lealtad, considerando las actitudes que según el Director de Seguridad Integral habría que reforzar en los agentes, como se puede apreciar en la figura 7 de este apartado.

4.3.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) fue elaborado posterior a la aprobación de la NTCL, debido a que con base en las competencias resultantes de dicha norma, se establecieron los instrumentos que sirvieron como guía para detectar las áreas de mejora para los agentes de seguridad ejecutiva de la Contraloría General de Cuentas (Anexo 4 y 5).

Si bien es cierto que los colaboradores reciben capacitaciones por parte de la institución, como puede observarse en la figura 12 de este apartado, hacía falta contemplar para tales capacitaciones, competencias esenciales para el cumplimiento de la función productiva del área de seguridad ejecutiva descrita en la NTCL, tales como planificación de rutas, defensa no agresiva, maniobras de evasión, primeros auxilios, evaluación de amenazas, entre otras que se pueden observar según figuras 11 y 19. La razón principal de pasar por alto estas competencias se debe a que según consta en el análisis de las figuras 13 y 16, pese a realizarse DNC por observación por parte de la Dirección, hacía falta una guía de verificación que debe utilizarse para este tipo de diagnóstico. Además, no se tenían definidas las competencias técnicas requeridas para los puestos. Esto hacía que las capacitaciones se enfocaran en las mismas áreas como se puede apreciar en la figura 14. Con la implementación de la NTCL se tienen ya definidas las competencias a verificar en el DNC y se pueden utilizar las herramientas propuestas (entrevista y cuestionario) en el presente trabajo; o bien, realizar la lista de verificación siempre con base en la NTCL.

En la elaboración de la NTCL se evidencia el análisis de la institución y específicamente de la Dirección, que como bien mencionan Bohlander et al. (2018), permitirá determinar en dónde se debe enfocar la capacitación; con el análisis de resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, se podrá establecer según Mondy (2010), cuáles son las necesidades individuales de capacitación. Por consiguiente, al implementar la propuesta de capacitación, se podrán subsanar las deficiencias en las capacitaciones actuales, porque se tienen establecidas las competencias que hace falta reforzar en los

colaboradores mediante la NTCL y el DNC, lo cual mejorará las áreas de diagnóstico, planeación, ejecución, evaluación y seguimiento de la capacitación, como también lo evidencian los resultados de González Echeverri & Patiño Suarez (2011).

4.3.3 Diseño del plan de capacitación por competencias

Una vez detectadas las áreas de mejora en los agentes de seguridad ejecutiva, se diseñó el plan de capacitación por competencias (Anexo 6), basado en el DNC para el cierre de brechas en los criterios de desempeño específicos; este plan está basado en un objetivo general que permitirá establecer un cambio conductual en los participantes, así como objetivos operacionales en los que primeramente los participantes ya expresaron la necesidad de ampliación de conocimientos y el deseo de aprender; y luego de implementada la capacitación estos objetivos se vean cumplidos en la observación de las habilidades y conocimientos directamente evaluables.

El diseño del plan de capacitación para el personal de seguridad ejecutiva de la Contraloría General de cuentas incluye además de la justificación, la definición de objetivo general y específicos del plan; así mismo, el alcance, límites y autorizaciones especiales para su aplicación y una estructura que delimita los contenidos del manual y su respectiva evaluación. Con ello, se cumplen las premisas que sugieren Dessler & Varela (2017) para un correcto diseño del plan de capacitación.

Así mismo, dentro de su procedimiento, se incluye el listado de competencias definidas según la Norma Técnica de Competencia Laboral, los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, los formatos del Plan de Desarrollo Individual (Anexo 7) y la matriz que contiene el conjunto de planes individuales del personal de seguridad ejecutiva (Anexo 8).

Por último el plan de capacitación contiene un cronograma donde se detallan las fechas tentativas para el desarrollo de las diferentes fases del proceso de capacitación, según lo planificado en el Plan Operativo Anual 2021 de la Dirección de Seguridad Integral, así

como un listado de proveedores que se deja a criterio de la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental para que ellos determinen a conveniencia de la institución, con qué proveedor se impartirán las capacitaciones.

Las acciones de diseñar correctamente el plan de capacitación, implementarlo, evaluarlo y darle el seguimiento adecuado, conducirán a potencializar las competencias que cumplan con los criterios de desempeño establecidos en la NTCL; se responderá al cumplimiento específico de funciones de la Dirección de Seguridad Integral y con ello, coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales, tal y como lo evidenciaron Rodríguez (2015) y Mena Juna (2014) en las conclusiones de sus investigaciones.

4.3.4 Parámetros de medición según la Norma Técnica de Competencia Laboral

Como se mencionó anteriormente, la base de un sistema por competencias según el INTECAP en el modelo Norte es la Norma Técnica de Competencia Laboral; por lo tanto, el diagnóstico de necesidades de capacitación, el proceso de capacitación, el plan de desarrollo individual y por ende, el método de evaluación, se elaboran con base a ese instrumento. Por lo tanto, según los criterios de desempeño descritos en la norma, se elaboró una herramienta de evaluación que mida los conocimientos, productos y actitudes que evidencian el dominio de los elementos de competencia (Anexo 9), que se pueda aplicar independientemente a la técnica destinada para la evaluación, tal y como lo determina el Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral (2009).

Este instrumento de evaluación podrá ser utilizado posteriormente a criterio de la Dirección de Recursos Humanos de la Institución como base para actualizar el formato de Evaluación del Desempeño específico de los puestos de Agente Seguridad I, Agente Seguridad II, Agente Seguridad III y Piloto Especializado inclusive, que conforman la Dirección de Seguridad Integral; evaluación con la cual se califique responsablemente con ética y atención personal, para asegurar a la institución y a los evaluados la consecución de intereses y expectativas mutuas como lo fundamente teóricamente

Martínez Guillén (2012) y pudo comprobarse en la práctica según la investigación de Rodríguez (2014).

4.3.5 Evaluación a los colaboradores luego de implementado el programa de capacitación

Es fundamental evaluar el programa de capacitación para probar su eficacia, por lo que uno de los modelos de evaluación más utilizados para tal efecto, mencionado por varios autores y recomendado para el proceso propuesto en el presente trabajo profesional de graduación, es el creado por el profesor Donald Kirkpatrick. Como lo mencionan Dessler & Varela (2017), los efectos de la capacitación se pueden medir en cuatro categorías que son: reacción, aprendizaje, conducta y resultados.

Se propone evaluar la reacción de los agentes de seguridad ejecutiva ante el programa de capacitación sugerido, mediante un formulario para evaluar la capacitación (Anexo 10), en el que los capacitados expresarán su sentir en cuanto a cómo les pareció el curso recibido, el nivel de conocimiento adquirido, la calificación que a su parecer les merece el instructor del curso (lo cual servirá a la vez para considerar nuevamente al proveedor del servicio), los puntos fuertes y débiles del curso y recomendaciones adicionales que los agentes quisieran agregar.

Al cabo de tres meses, se propone que se evalúe la categoría de aprendizaje de los agentes mediante la administración de pruebas de conocimientos de respuestas abiertas, selección múltiple, respuestas orales, entre otras. También se podrá evaluar mediante ejercicios de simulación para verificar las habilidades y conocimientos que se suponen los agentes adquirieron en la capacitación. Además, se podrá evidenciar la categoría conductual, mediante observaciones directas en el lugar de trabajo y a través de listado de cotejo, para verificar la entrega de los productos al evaluador.

Por último, se evaluará la categoría de resultados tomando como base los resultados de la evaluación del desempeño y entrevistas a los funcionarios a quienes los agentes les

prestan los servicios en la institución, para verificar si existen o no quejas en cuanto al desarrollo de sus funciones.

Con base a lo expuesto en los numerales anteriores del presente capítulo de discusión de resultados, se deja una guía para el evaluador (Anexo 11) que al momento de que la institución decida implementar el programa de capacitación, el proyecto desarrollado en el presente trabajo profesional de graduación, pueda establecerse como un proceso fijo para determinar los programas de capacitación a futuro para los agentes de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, basado en un sistema por competencias para el cumplimiento del propósito clave que compete al área de seguridad en mención.

Con ello, el impacto de la implementación del programa de capacitación basado en competencias, tal como ocurrió en las investigaciones de Rodríguez (2015) y González Guerra (2013); y tomando en cuenta también lo expresado por Franklin & Krieger (2012), se vería reflejado en la elevación del nivel de competencias y la mejora del rendimiento del personal de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, en función de las necesidades de la institución y la solución del problema que dio origen al presente trabajo profesional de graduación.

4.4 Consideraciones especiales

Es importante mencionar que el plan de capacitación propuesto no se pudo implementar durante el desarrollo del presente trabajo de graduación, por varias razones específicas:

- a) Las limitantes a nivel mundial por la pandemia del COVID-19 que comenzó a afectar en Guatemala desde el mes de marzo de 2020. Esta situación de emergencia llevó al Gobierno Central a tomar ciertas medidas de prevención y mitigación que consisten en decretar estado de calamidad, toque de queda, restricciones para movilización interdepartamental, uso de mascarilla obligatoria, prohibición de viajes de turismo, restricción de visitar lugares públicos a personas

de alto riesgo, distanciamiento social, entre otras. Por tal motivo, la Contraloría General de Cuentas suspendió la labor presencial en las oficinas y estableció el teletrabajo para evitar riesgos al personal. Así mismo, recortó el personal estrictamente necesario en las comitivas de seguridad y por ende, se suspendieron las actividades de capacitación programadas para el presente año.

- b) Derivado a que las competencias del área de seguridad ejecutiva son en su mayoría de carácter técnico y diferentes a las competencias del promedio de la población laboral de la institución, la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental, deberá apoyarse en instituciones externas que impartan las capacitaciones definidas según el DNC; por lo que se incurrirá en gastos que no se encontraban proyectados en el Plan Anual de Compras (PAC) de la institución el presente año y deberán solicitarse para ser incluidos en el PAC del 2021.

- c) El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación según la entrevista al Director de Seguridad Integral y los cuestionarios para los agentes de seguridad ejecutiva de la institución, reveló que el 45% de los agentes de seguridad ejecutiva, rebasan el límite de edad considerada como ideal para el correcto desempeño de las funciones de seguridad, según se puede constatar en la figura 2; pese a que estos agentes están comprendidos entre el 82% de personas que rebasan los cuatro años de antigüedad y ya conocen las funciones principales del puesto, tal como puede observarse en la figura 3. El Director expresó luego de conocer los resultados, que efectivamente estos colaboradores poseen un nivel muy elevado de conocimientos y excelentes actitudes, pero las habilidades han sido reducidas por situaciones que no son subsanables mediante un proceso de capacitación; estos inconvenientes se derivan tanto por la edad avanzada de los agentes y en algunos casos, la preexistencia de enfermedades crónicas que al presentar complicaciones, inciden en un bajo nivel de habilidades del personal.

Estos factores en conjunto, motivaron a la suspensión de la implementación inmediata del plan de capacitación y en el apartado correspondiente, se propusieron recomendaciones que serán sometidas a consideración de las autoridades superiores para que se tomen decisiones específicas al respecto y se proceda para el siguiente año con la implementación del programa de capacitación con base al plan de desarrollo individual, cuyo formato se sometió a consideración del Director de Seguridad Integral.

Otra consideración que cabe mencionar es, que para el análisis de la presente propuesta del plan de capacitación, no se tomó en consideración lo relacionado con la Ley de Servicio Civil, derivado que el artículo 108 de la Constitución Política de la República indica que “las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con sus trabajadores se rigen por la Ley del Servicio Civil, con excepción de aquellas que se rijan por leyes o disposiciones propias de dichas entidades” (Congreso de la República de Guatemala, 1985).

El artículo 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, establece que “la Contraloría General de Cuentas es una institución pública, técnica y descentralizada. De conformidad con esta Ley, goza de independencia funcional, técnica, presupuestaria, financiera y administrativa” (Congreso de la República de Guatemala, 2002).

De manera que, para su mayor eficiencia y el mejor cumplimiento de sus fines, la institución se rige por su propia ley y su reglamento respectivo; y en cuanto a la administración de su recurso humano, la literal z) del artículo 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, indica que dentro de sus atribuciones se encuentra “establecer su régimen de administración de recursos humanos; plan de clasificación de puestos y salarios, selección y contratación de personal, y demás aspectos relacionados con la administración del recurso humano” (Congreso de la República de Guatemala, 2002).

Por consiguiente, la presente propuesta de capacitación se validará únicamente con las autoridades correspondientes de la siguiente manera:

- a) Se presentará el informe con la respectiva propuesta al Contralor General, a través de la Dirección de Seguridad Integral, derivado que según las literales k) y l) del artículo 13 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, son atribuciones de esta Dirección, “realizar los estudios de seguridad con el fin de orientar eficazmente la seguridad integral de la Contraloría; (...) sugerir perfiles y descripción de puestos de la Dirección a la autoridad correspondiente” (Presidencia de la República de Guatemala, 2019).
- b) De ser aprobada la propuesta por la autoridad superior, se trasladará el proyecto a la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental, para la revisión y ampliación de ser necesario, de la información relacionada con el DNC y el desarrollo del plan de capacitación por competencias de los miembros de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral. Así mismo, se trasladarán las recomendaciones con relación a la NTCL a la Dirección de Recursos Humanos para la actualización de descriptores, perfiles y evaluación del desempeño; así como la creación de planes de carrera, reasignación o retiro que considere adecuado para el personal cuyas habilidades hayan sido reducidas por la edad o enfermedades crónicas.

CONCLUSIONES

1. Es necesaria la implementación de un programa de capacitación y entrenamiento basado en competencias para los miembros de seguridad ejecutiva de la Contraloría General de Cuentas, porque es imperante el desarrollo de habilidades específicas de cada puesto. Esto aportará no solo conocimientos y habilidades a los agentes, sino será un factor de motivación que coadyuve a la mejora en sus actitudes en el puesto de trabajo; por lo que es importante que cada agente conozca el fundamento de las competencias inherentes a su cargo, para que luego el aprendizaje sea significativo y con ello, sea erradicada la problemática que aqueja a la Dirección de Seguridad Integral.
2. La Norma Técnica de Competencia Laboral es un documento que utilizado de una manera correcta, aportará valor a los procesos de recursos humanos aplicables a la Dirección de Seguridad Integral, específicamente para los colaboradores del área de seguridad ejecutiva; derivado que por ser esta una Dirección con funciones que difieren completamente del ámbito fiscalizador de la institución, los instrumentos que acompañan el proceso de selección, evaluación y capacitación deben ser diferentes a los que se encuentran establecidos actualmente. Por lo tanto, la NTCL podrá ser utilizada como fundamento para la actualización de descriptores y perfiles de puestos, evaluación del desempeño y elaboración de planes de capacitación y desarrollo con base en competencias que podrán ser observables y medibles en el campo de aplicación determinado.
3. Previo a elaborar cualquier plan de capacitación, es importante realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para los colaboradores del área de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la institución, como el realizado en el presente trabajo (mediante entrevista, cuestionario y guía de revisión), que verifique que existen deficiencias en las competencias definidas en la NTCL y para determinar si la capacitación es la solución; y con ese fundamento, estructurar los planes individuales de desarrollo para cada colaborador.

4. La importancia de establecer el programa de capacitación con base a los planes individuales de desarrollo, radica en que de esta manera se podrá capacitar al colaborador específicamente reforzando las competencias que se detecten brechas, lo que permitirá reducir tiempo y costos en los que se incurre al enviar a todo el personal a una misma capacitación.
5. Es fundamental que los parámetros de medición para comprobar la efectividad del programa de capacitación, también estén basados en lo descrito en la NTCL; he allí la importancia que la norma esté correctamente redactada y con ello evitar incongruencias entre lo que se requiere, lo que se capacita y lo que se mide en la evaluación.
6. Cabe resaltar que la retroalimentación de los programas de capacitación no podría realizarse, si no se aplica un sistema de evaluación que permita determinar si los colaboradores capacitados ya alcanzaron un tipo, nivel y calidad de desempeño esperado por la Dirección de Seguridad Integral; por lo que es importante realizar oportunamente la medición de los efectos de la capacitación en las categorías de reacción, aprendizaje, conducta y resultados. Con ello, podrá determinarse si la capacitación fue suficiente o se necesita reiniciar el ciclo.

RECOMENDACIONES

1. Que se incluya dentro de la planificación de la Dirección de Seguridad Integral, el programa de capacitación por competencias con base a la NTCL elaborada; para que en adelante, se utilice como base procedimental para la formación y desarrollo de los agentes que integran la seguridad ejecutiva de la Dirección.
2. Que el Director de Seguridad Integral realice las gestiones necesarias para que la Dirección de Recursos Humanos incluya dentro de sus instrumentos específicos para control del personal de seguridad ejecutiva de la institución, la Norma Técnica de Competencia Laboral; y se tome como base para elaborar normas similares basadas en competencias, para las áreas restantes de la Dirección de Seguridad Integral. Así mismo, que se actualicen los descriptores de puestos y evaluación del desempeño con base a las competencias definidas en la NTCL.
3. Que previo a solicitar cualquier programa de capacitación, se realice un diagnóstico de necesidades de capacitación con base a los formatos incluidos en los anexos del presente trabajo, para determinar debilidades del personal y establecer acciones efectivas para subsanar las deficiencias en el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Seguridad Integral de la institución.
4. Que los programas de capacitación por competencias que diseñe la Dirección de Seguridad Integral con base en el DNC, sean enfocados en los planes individuales de desarrollo de los colaboradores para el cierre de brechas en los criterios de desempeño específicos; así mismo, sean calendarizados oportunamente en el Plan Operativo de la Dirección e informados a la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental.
5. Que se tomen en cuenta los parámetros de medición por competencias establecidos en la NTCL y el Director de Seguridad Integral lo ponga a consideración de la Dirección de Recursos Humanos de la institución para

actualizar el formulario de evaluación del desempeño específico de los puestos de Agente Seguridad I, Agente Seguridad II, Agente Seguridad III y Piloto Especializado inclusive.

6. Que posteriormente a la ejecución de los programas de capacitación se ponga en marcha el cronograma de evaluación sugerido, para medir los efectos de la capacitación en cuanto a su reacción, inmediatamente después de recibida la capacitación; en cuanto a aprendizaje y conducta, tres meses después de recibida la capacitación, mediante pruebas de conocimientos, ejercicios de simulación y observaciones directas en el puesto de trabajo; y en cuanto a resultados por medio de la evaluación del desempeño y entrevistas a los funcionarios que reciben los servicios de los agentes.

7. Que el Director de Seguridad Integral presente una iniciativa para la creación de planes para los colaboradores mayores de la Dirección que si bien es cierto, tienen amplios conocimientos en temas de seguridad, por cuestiones propias de la edad y enfermedades crónicas han perdido las habilidades requeridas para el cumplimiento de su función. Estos planes podrían incluir que los colaboradores en mención, sean tomados en cuenta como capacitadores para los nuevos elementos, queden como supervisores en los edificios de la institución o bien sugerirles un plan de retiro atractivo como agradecimiento a su labor dentro de la institución.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. A. (2015). *Diccionario de preguntas: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 3.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2017). *Desempeño por competencias: estrategia: evaluación de personas: desarrollo 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalada, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales.* Samborondón, Ecuador: Departamento de Publicaciones, Universidad ECOTEC.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Administración de recursos humanos.* México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Congreso de la República de Guatemala. (31 de Mayo de 1985). Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Diario de Centro América.
- Congreso de la República de Guatemala. (14 de Mayo de 2002). Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Decreto número 31-2002. Guatemala, Guatemala: Diario de Centroamérica.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación, S.A. de C.V.
- González Echeverri, N., & Patiño Suarez, H. F. (2011). *Modelo de Capacitación para el Personal Administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina, Seccional Pereira.* (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- González Guerra, M. V. (2013). *Plan de Capacitación Basado en las Competencias Laborales Dirigido a los Trabajadores de la División Asuntos Laborales de CVG*

- Bauxilum, C.A., en Matanzas Estado Bolívar.* (Tesis de Maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Puerto Ordaz, Venezuela.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP. (2003). *Gestión por competencia laboral.* Guatemala: Departamento de Programas Generales de la División Técnica INTECAP.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP. (2014). *Desarrollo de la Formación Ocupacional.* Guatemala: Departamento de Programas Generales de la División Técnica INTECAP.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP. (2014). *Modelo de la Formación Profesional.* Guatemala: Departamento de Programas Generales de la División Técnica INTECAP.
- Koontz, H., Weilhrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial.* México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Martínez Guillén, M. D. (2012). *La Evaluación del Rendimiento.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Maxwell, J. C. (2019). *El ABC de la Capacitación.* Buenos Aires, Argentina: Vergara y Riba Editoras.
- Mena Juna, W. A. (2014). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias Orientado al Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014.* (Tesis de Maestría). Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos.* México: Pearson Educación.
- Mondy, R. W. (2012). *Capital Humano.* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Naciones Unidas. (2005). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas (CIIU).* Nueva York, Estados Unidos: Naciones Unidas.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2008). *Estructura de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones, 2008 (CIUO-08).* Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.

- Oltra Comorera, V. (2011). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Porret Gelabert, M. (2014). *Gestión de Personas Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Presidencia de la República de Guatemala. (14 de Junio de 2019). Acuerdo Gubernativo 96-2019. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Diario de Centro América.
- Programa Regional de Formación Ocupacional e Inserción Laboral. (2009). *Metodología para la elaboración de normas técnicas de competencia laboral*. San José, C.R.: Grupo Print Center, San José, Costa Rica.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rodríguez De La Oliva, N. A. (2014). *Capacitación por Competencias y Desempeño Laboral en una Empresa de Lima Metropolitana*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.
- Rodríguez, G. (2015). *Programa de Capacitación para el Desarrollo de Competencias en el Personal Administrativo. Caso: Servicio Autónomo Insituto de Altos Estudios Dr. Arnoldo Gabaldon*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela.
- Silva Rodríguez de San Miguel, J. A. (2018). *La Gestión y el Desarrollo Organizacional Marco para Mejorar el Desempeño del Capital Humano*. Alcoy, España: Editorial Científica 3Ciencias.
- Werter, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

EGRAFIA

Contraloría General de Cuentas. (2019). *Historia*. Guatemala, C.A. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.gt/index.php/historia/>

ANEXOS

ANEXO 1. NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

I. PRESENTACIÓN

El presente documento constituye la Norma Técnica de Competencia Laboral para la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas, específicamente para normalizar las competencias laborales del área de seguridad ejecutiva.

a) Objetivo General:

Describir el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes aplicados en el desempeño de la función del área de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas.

b) Objetivos Específicos:

- Ser el referente a utilizar para verificar las competencias en situaciones de trabajo reales o simuladas.
- Determinar si el personal ha logrado el tipo, nivel y calidad de desempeño esperado por la Dirección de Seguridad Integral.
- Servir como base para la elaboración de programas de formación del área de seguridad ejecutiva.

Esta norma se elaboró derivado de que los puestos que componen el área de seguridad ejecutiva, requieren de competencias técnicas muy diferentes al giro normal de la institución; por lo que es necesario reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar al personal con base a competencias específicas congruentes a los requerimientos de seguridad para el Contralor General de Cuentas y acorde a las funciones de la Dirección de Seguridad Integral estipuladas en el normativo de la institución.

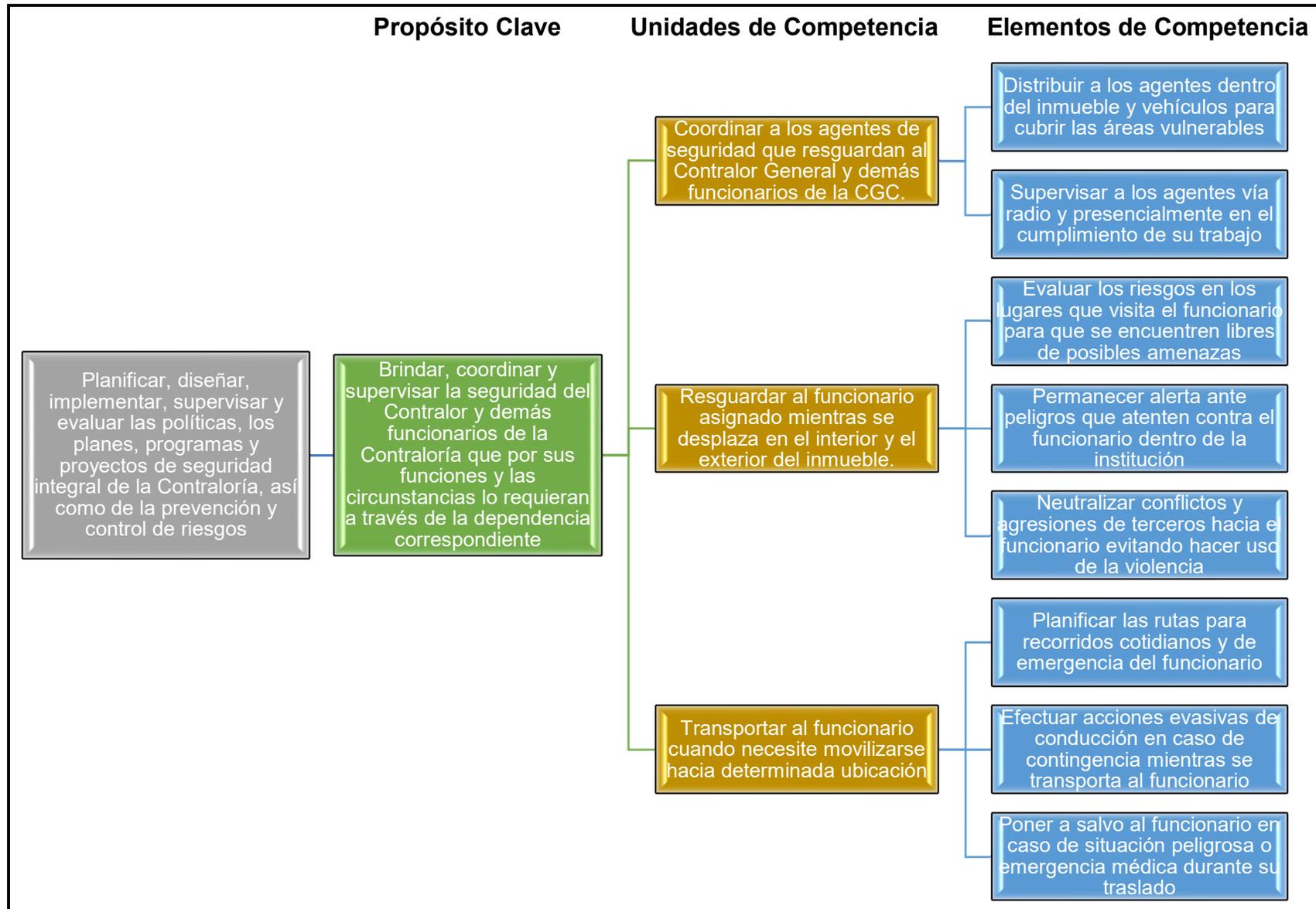
La presente norma, contiene el mapa de calificación para los puestos de Agente Seguridad I, Agente Seguridad II, Agente Seguridad III y Piloto Especializado.



Figura 1. Funciones de la Dirección de Seguridad Integral

Fuente: Acuerdo Gubernativo 96-2019 Reglamento de la Ley Orgánica de la CGC (2019)

II. MAPA FUNCIONAL AREA DE SEGURIDAD EJECUTIVA



DATOS GENERALES DE LA CLASIFICACIÓN		No. 1/1
Código: CIUO-08 : 5414		Ocupación: AGENTES DE SEGURIDAD (GUARDIAS DE PROTECCIÓN)
Propósito de la calificación: Brindar y coordinar y supervisar la seguridad del Contralor y demás funcionarios de la Contraloría que por sus funciones y las circunstancias lo requieran		
Nivel de competencia: 2 Técnico		Justificación del nivel propuesto: El desempeño de las funciones de esta ocupación requiere de las personas que las realizan, competencias en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos; con algunas actividades complejas que requieren cierta autonomía y responsabilidad individual. Puede requerirse la colaboración de otras personas como parte de un equipo de trabajo.
Fecha de elaboración de la NTCL: 06/2020		Fecha de publicación de la NTCL: 07/2020
Tiempo en que deberá revisarse la NTCL: cada 5 años		No. de revisión:
Sector:	<input type="checkbox"/> Agropecuario	Área de competencia: 7511 Actividades de la administración pública en general
	<input type="checkbox"/> Industria	
	<input checked="" type="checkbox"/> Comercio y Servicios	
Tipo de Norma: <input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Subregional <input checked="" type="checkbox"/> Institucional a nivel de Dirección		
Unidades de Competencia Laboral (UCL) que conforman la Calificación		
1.	Coordinar a los agentes de seguridad que resguardan al Contralor General y demás funcionarios de la CGC.	
2.	Resguardar al funcionario asignado mientras se desplaza en el interior y el exterior del inmueble.	
3.	Transportar al funcionario cuando necesite movilizarse hacia determinada ubicación	

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 1/2

Código: CIUO-08 : 5414 1 de 3		Título: Coordinar a los agentes de seguridad que resguardan al Contralor General y demás funcionarios de la CGC	
Propósito de la UCL: Servir como referente institucional en la Dirección de Seguridad Integral para la evaluación y formación de las personas interesadas en coordinar a los agentes de seguridad que resguardan al Contralor General y demás funcionarios de la CGC			
Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia			
Referencia: 1 de 2		Título del elemento: Distribuir a los agentes dentro del inmueble y vehículos para cubrir las áreas vulnerables.	
Criterios de Desempeño. La persona es competente cuando:			
1.	La organización de los agentes dentro del edificio la hace con base a su experiencia		
2.	La planificación de los turnos (descanso-actividad) la realiza sin dejar áreas vulnerables		
3.	La distribución de los agentes en los vehículos la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos		
4.	La información de novedades la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos.		
Campo de aplicación:			
Categoría:		Clase:	
1. Organización de los agentes		1.1 Características de los agentes 1.2 Disponibilidad de los agentes	
2. Planificación de los turnos		2.1 Para rondas en el edificio 2.2 Para Control de visitas 2.3 Para manejo de equipo	
3. Distribución de los agentes en los vehículos		3.1 Por personal disponible 3.2 Por cantidad de vehículos	
4. Información de novedades		4.1 Por teléfono 4.2 Por radio 4.3 Por mensaje de texto 4.4 Por escrito	
Evidencias por desempeño. La forma en que:			
1. Organiza a los agentes dentro del edificio según su experiencia			
2. Planifica los turnos (descanso-actividad) sin dejar áreas vulnerables			
3. Distribuye los agentes en los vehículos de acuerdo a los procedimientos establecidos			

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 2/2

Código: CIUO-08 : 5414 1 de 3	Título: Coordinar a los agentes de seguridad que resguardan al Contralor General y demás funcionarios de la CGC
Propósito de la UCL: Servir como referente institucional en la Dirección de Seguridad Integral para la evaluación y formación de las personas interesadas en coordinar a los agentes de seguridad que resguardan al Contralor General y demás funcionarios de la CGC	
Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia	
Referencia: 1 de 2	Título del elemento: Distribuir a los agentes dentro del inmueble y vehículos para cubrir las áreas vulnerables.
Evidencias por producto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rol de turnos 2. Informe de novedades 	
Evidencias de conocimiento:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación 2. Planificación 3. Capacidades organizativas 4. Atención al detalle 5. Técnicas de reacción en emergencias 	
Evidencias de actitud	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orden; se vincula con las evidencias de desempeño: (1) y (3) y se vincula con la evidencia por producto: (1) 2. Iniciativa; se vincula con las evidencias de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con la evidencia por producto: (1) 3. Responsabilidad; se vincula con las evidencias de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con las evidencias por producto: (1) y (2) 	
Lineamientos generales para la evaluación: El dominio del elemento de competencia puede evaluarse mediante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Observaciones directas en el lugar de trabajo y través de listado de cotejo verificar la entrega de los productos al evaluador 2. Ejercicios de simulación para verificar las evidencias de desempeño y de actitud 3. Administración de pruebas de conocimientos de respuestas abiertas, selección múltiple, respuestas orales, entre otras. 	

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 1/2

Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia**Referencia:** 2 de 2**Título del elemento:** Supervisar a los agentes vía radio y presencialmente en el cumplimiento de su trabajo.**Criterios de Desempeño. La persona es competente cuando:**

1. La comunicación con los agentes la hace mediante los medios establecidos
2. La visita a los puestos de trabajo la realiza periódicamente
3. La revisión de dispositivos de monitoreo la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos

Campo de aplicación:**Categoría:****Clase:**

- | | |
|--|--|
| 1. Comunicación con los agentes | 1.1 Por radio
1.2 Por teléfono
1.3 Personalmente |
| 2. Visita a los puestos de trabajo | 2.1 En el edificio
2.2 En el domicilio |
| 3. Revisión de los dispositivos de monitoreo | 3.1 Por cámaras
3.2 Por GPS |

Evidencias por desempeño. La forma en que:

1. Se comunica con los agentes mediante los medio establecidos
2. Visita los puestos de trabajo periódicamente
3. Revisa los dispositivos de monitoreo de acuerdo a los procedimientos establecidos

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 2/2

Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia	
Referencia: 2 de 2	Título del elemento: Supervisar a los agentes vía radio y presencialmente en el cumplimiento de su trabajo.
Evidencias por producto:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de visita 2. Llamadas de atención 	
Evidencias de conocimiento:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad crítica 2. Capacidad de decisión 3. Estilo de liderazgo e influencia 4. Trabajo en equipo 	
Evidencias de actitud	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativa; se vincula con las evidencias de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con la evidencia por producto: (2) 2. Responsabilidad; se vincula con las evidencias de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con las evidencias por producto: (1) y (2) 3. Amabilidad; se vincula con las evidencias de desempeño: (1) y (2) 	
Lineamientos generales para la evaluación: El dominio del elemento de competencia puede evaluarse mediante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de pruebas de conocimientos de respuestas abiertas, selección múltiple, respuestas orales, entre otras para verificar también las evidencias por desempeño 2. Ejercicios de simulación que verifique las evidencias de actitud 3. Lista de cotejo para verificar las evidencias por producto 	

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 1/2

Código: CIUO-08 : 5414 2 de 3		Título: Resguardar al funcionario asignado mientras se desplaza en el interior y el exterior del inmueble.
Propósito de la UCL: Servir como referente institucional en la Dirección de Seguridad Integral para la evaluación y formación de las personas interesadas en resguardar al funcionario asignado mientras se desplaza en el interior y el exterior del inmueble.		
Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia		
Referencia: 1 de 3	Título del elemento: Evaluar los riesgos en los lugares que visita el funcionario para que se encuentren libres de posibles amenazas	
Criterios de Desempeño. La persona es competente cuando:		
1.	La comprobación que el lugar se encuentra libre de amenazas la realiza con anticipación a que el funcionario visite el inmueble	
2.	La permanencia cercana al funcionario en el inmueble, la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos	
3.	La revisión de la zona en busca de dispositivos explosivos o de escucha, la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos	
Campo de aplicación:		
Categoría:	Clase:	
1. Comprobación del lugar	1.1 En estacionamientos 1.2 En elevadores 1.3 En pasillos 1.4 En rutas de evacuación	
2. Permanencia cercana al funcionario	2.1 Por peligros 2.2 Por agresiones 2.3 Por amenazas	
3. Revisión en busca de dispositivos explosivos o de escucha	3.1 En salas de conferencia 3.2 En oficinas 3.3 En habitaciones de hotel	
Evidencias por desempeño. La forma en que:		
1. Comprueba que el lugar se encuentra libre de amenazas, previo a que el funcionario visite el inmueble		
2. Permanece cerca del funcionario en el inmueble, de acuerdo a los procedimientos establecidos		
3. Revisa La zona en busca de dispositivos explosivos o de escucha, de acuerdo a los procedimientos establecidos		

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 2/2

Código: CIUO-08 : 5414 2 de 3	Título: Resguardar al funcionario asignado mientras se desplaza en el interior y el exterior del inmueble.
Propósito de la UCL: Servir como referente institucional en la Dirección de Seguridad Integral para la evaluación y formación de las personas interesadas en resguardar al funcionario asignado mientras se desplaza en el interior y el exterior del inmueble.	
Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia	
Referencia: 1 de 3	Título del elemento: Evaluar los riesgos en los lugares que visita el funcionario para que se encuentren libres de posibles amenazas
Evidencias por producto:	
1. Informe de novedades	
Evidencias de conocimiento:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lenguaje corporal para detección de amenazas 2. Técnicas de desarme por amenazas 3. Círculos de observación y protección 4. Defensa no agresiva 	
Evidencias de actitud	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperación; se vincula con las evidencias de desempeño: (1), (2) y (3) 2. Responsabilidad; se vincula con las evidencias de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con la evidencia por producto: (1) 3. Amabilidad; se vincula con la evidencia de desempeño: (2) 	
Lineamientos generales para la evaluación: El dominio del elemento de competencia puede evaluarse mediante:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de pruebas de conocimientos de respuestas abiertas, selección múltiple, respuestas orales, entre otras. 2. Ejercicios de simulación que verifique las evidencias por desempeño, las evidencias de conocimiento y las evidencias de actitud. 3. Lista de cotejo para verificar las evidencias por producto. 	

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 1/2

Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia**Referencia:** 2 de 3**Título del elemento:** Permanecer alerta ante peligros que atenten contra el funcionario dentro de la institución**Criterios de Desempeño. La persona es competente cuando:**

1. La comprobación que el lugar se encuentra libre de amenazas la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos
2. La revisión de los visitantes en el ingreso al Despacho Superior la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos
3. La reacción ante los dispositivos electrónicos por emergencias, la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos

Campo de aplicación:**Categoría:****Clase:**

1. Comprobación del lugar

- 1.1 En sótano
- 1.2 En elevador
- 1.3 En pasillos
- 1.4 En sala de reuniones
- 1.5 En oficina del despacho

2. Revisión de los visitantes

- 2.1 Por armas
- 2.2 Por dispositivos celulares o de escucha
- 2.3 Por cámaras fotográficas
- 2.4 En toma de datos

3. Reacción ante dispositivos electrónicos

- 3.1 Alarma de pánico
- 3.2 Sirenas
- 3.3 Alerta radial
- 3.4 Llamado del COE

Evidencias por desempeño. La forma en que:

1. Comprueba que el lugar se encuentra libre de amenazas, de acuerdo a los procedimientos establecidos
2. Revisa a los visitantes en el ingreso al Despacho Superior, de acuerdo a los procedimientos establecidos
3. Reacciona ante los dispositivos electrónicos por emergencias, de acuerdo a los procedimientos establecidos

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 2/2

Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia**Referencia:** 2 de 3**Título del elemento:** Permanecer alerta ante peligros que atenten contra el funcionario dentro de la institución**Evidencias por producto:**

1. Informe de novedades
2. Control de ingreso de visitantes al Despacho Superior

Evidencias de conocimiento:

1. Relaciones humanas
2. Técnicas de desarme por amenazas
3. Círculos de observación y protección
4. Defensa no agresiva

Evidencias de actitud

1. Tolerancia; se vincula con la evidencia de desempeño: (2) y se vincula con la evidencia por producto (2)
2. Amabilidad; se vincula con la evidencia de desempeño: (2) y se vincula con la evidencia por producto: (2)
3. Orden; se vincula con las evidencias de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con las evidencias por producto (1) y (2)

Lineamientos generales para la evaluación: El dominio del elemento de competencia puede evaluarse mediante:

1. Ejercicios de simulación que verifique las evidencias por desempeño y las evidencias de conocimiento
2. Lista de cotejo para verificar las evidencias por producto.

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 1/2

Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia	
Referencia: 3 de 3	Título del elemento: Neutralizar conflictos y agresiones de terceros hacia el funcionario evitando hacer uso de la violencia
Criterios de Desempeño. La persona es competente cuando:	
1.	El alejamiento del funcionario ante el conflicto o amenaza lo realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos
2.	La resolución de conflictos la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos
3.	El desarme de personas por amenaza lo realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos
Campo de aplicación:	
Categoría:	Clase:
1. Alejamiento del funcionario	1.1 Por conflictos 1.2 Por agresiones 1.3 Por amenazas 1.4 En reuniones 1.5 En oficina
2. Resolución de conflictos	2.1 Con otros funcionarios 2.2 Con usuarios 2.3 Con periodistas 2.4 Con colaboradores
3. Desarme por amenaza	3.1 En exteriores 3.2 En interiores 3.3 En público 3.4 En privado
Evidencias por desempeño. La forma en que:	
1. Aleja al funcionario del conflicto o amenaza, de acuerdo a los procedimientos establecidos	
2. Resuelve los conflictos, de acuerdo a los procedimientos establecidos	
3. Desarma a las personas por amenaza, de acuerdo a los procedimientos establecidos	

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 2/2

Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia**Referencia:** 3 de 3**Título del elemento:** Neutralizar conflictos y agresiones de terceros hacia el funcionario evitando hacer uso de la violencia**Evidencias por producto:**

1. Informe de novedades

Evidencias de conocimiento:

1. Relaciones humanas
2. Técnicas de desarme por amenazas
3. Defensa no agresiva
4. Resolución de conflictos

Evidencias de actitud

1. Iniciativa; se vincula con la evidencia de desempeño: (1) (2) y (3) y se vincula con la evidencia por producto (1)
2. Amabilidad; se vincula con la evidencia de desempeño: (1) y (2)

Lineamientos generales para la evaluación: El dominio del elemento de competencia puede evaluarse mediante:

1. Ejercicios de simulación que verifique las evidencias por desempeño y las evidencias de conocimiento
2. Observaciones directas en el lugar de trabajo a través de lista de cotejo que verifique las evidencias por producto y evidencias de conocimiento

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 1/2

Código: CIUO-08 : 5414 3 de 3	Título: Transportar al funcionario cuando necesite movilizarse hacia determinada ubicación
Propósito de la UCL: Servir como referente institucional en la Dirección de Seguridad Integral para la evaluación y formación de las personas interesadas en transportar al funcionario cuando necesite movilizarse hacia determinada ubicación.	
Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia	
Referencia: 1 de 3	Título del elemento: Planificar las rutas para recorridos cotidianos y de emergencia del funcionario
Criterios de Desempeño. La persona es competente cuando:	
1.	La organización de la ruta, la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos
2.	La verificación de las condiciones del recorrido, la realiza de acuerdo a los lineamientos establecidos
3.	La dotación de insumos para los vehículos, la realiza de acuerdo a los lineamientos establecidos
Campo de aplicación:	
Categoría:	Clase:
1. Organización de la ruta	1.1 Ruta principal 1.2 Rutas alternas 1.3 Destino 1.4 Horario 1.5 Condiciones climáticas
2. Verificación de las condiciones del recorrido	2.1 Puntos críticos 2.2 Puntos de apoyo
3. Dotación de insumos para los vehículos	3.1 Combustible, limpieza y herramientas 3.2 Botiquín 3.3 Chalecos de seguridad 3.4 Provisiones
Evidencias por desempeño. La forma en que:	
1. Organiza la ruta, de acuerdo a los procedimientos establecidos	
2. Verifica las condiciones del recorrido, de acuerdo a los lineamientos establecidos	
3. Dota de insumos cada vehículo, de acuerdo a los lineamientos establecidos	

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 2/2

Código: CIUO-08 : 5414 3 de 3	Título: Transportar al funcionario cuando necesite moverse hacia determinada ubicación
Propósito de la UCL: Servir como referente institucional en la Dirección de Seguridad Integral para la evaluación y formación de las personas interesadas en transportar al funcionario cuando necesite moverse hacia determinada ubicación.	
Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia	
Referencia: 1 de 3	Título del elemento: Planificar las rutas para recorridos cotidianos y de emergencia del funcionario
Evidencias por producto:	
1. Actualización de puntos de apoyo	
Evidencias de conocimiento:	
1. Planificación de rutas	
2. Técnicas básicas de evasión en vehículo	
3. Reacción a situaciones de emergencia	
4. Manejo de información confidencial	
Evidencias de actitud	
1. Iniciativa; se vincula con la evidencia de desempeño: (2) y se vincula con la evidencia por producto (1)	
2. Orden; se vincula con la evidencia de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con la evidencia por producto (1)	
3. Responsabilidad; se vincula con la evidencia de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con la evidencia por producto (1)	
Lineamientos generales para la evaluación: El dominio del elemento de competencia puede evaluarse mediante:	
1. Ejercicios de simulación que verifique las evidencias por desempeño y las evidencias de conocimiento	
2. Observaciones directas en el lugar de trabajo a través de lista de cotejo que verifique las evidencias por producto y evidencias de conocimiento	

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 1/2

Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia

Referencia: 2 de 3

Título del elemento: Efectuar acciones evasivas de conducción en caso de contingencia mientras se transporta al funcionario

Criterios de Desempeño. La persona es competente cuando:

1. La atención a los detalles en la ruta, la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos
2. La decisión de cambio de ruta ante una situación de emergencia, la realiza de acuerdo a los lineamientos establecidos
3. La reacción ante ataques armados, la realiza de acuerdo a los lineamientos establecidos

Campo de aplicación:

Categoría:

Clase:

1. Atención a los detalles en la ruta

- 1.1 Características de los vehículos
- 1.2 Vehículos sospechosos
- 1.3 Accidentes
- 1.4 Condiciones del asfalto
- 1.5 Señales de tránsito
- 1.6 Fallas mecánicas

2. Decisión de cambio de ruta

- 2.1 Emboscada
- 2.2 Accidente
- 2.3 Asaltos
- 2.4 Persecución

3. Reacción ante ataques armados

- 3.1 Equipo de protección
- 3.2 Arma de fuego
- 3.3 Equipo de comunicación

Evidencias por desempeño. La forma en que:

1. Presta atención a los detalles en la ruta, de acuerdo a los procedimientos establecidos
2. Decide cambiar de ruta ante una emergencia, de acuerdo a los lineamientos establecidos
3. Reacciona ante ataques armados, de acuerdo a los lineamientos establecidos

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 2/2

Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia	
Referencia: 2 de 3	Título del elemento: Efectuar acciones evasivas de conducción en caso de contingencia mientras se transporta al funcionario
Evidencias por producto:	
1. Informe de novedades	
Evidencias de conocimiento:	
1. Técnicas básicas de evasión en vehículo	
2. Reacción a situaciones de emergencia	
3. Manejo de arma de fuego	
4. Rapidez en reflejos	
Evidencias de actitud	
1. Cooperación; se vincula con las evidencias de desempeño: (1), (2) y (3)	
2. Orden; se vincula con la evidencia de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con la evidencia por producto (1)	
3. Responsabilidad; se vincula con la evidencia de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con la evidencia por producto (1)	
Lineamientos generales para la evaluación: El dominio del elemento de competencia puede evaluarse mediante:	
1. Ejercicios de simulación que verifique las evidencias por desempeño y las evidencias de conocimiento	
2. Observaciones directas en el lugar de trabajo a través de lista de cotejo que verifique las evidencias por producto y evidencias de conocimiento	
3. Administración de pruebas de conocimientos de respuestas abiertas, respuesta múltiple y preguntas orales para evidenciar conocimientos	

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 1/2

Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia

Referencia: 3 de 3

Título del elemento: Poner a salvo al funcionario en caso de situación peligrosa o emergencia médica durante su traslado

Criterios de Desempeño. La persona es competente cuando:

1. La prestación de primeros auxilios, la realiza de acuerdo a los procedimientos establecidos
2. El reconocimiento del ambiente luego del percance, lo realiza de acuerdo a los lineamientos establecidos
3. La comunicación con los puntos de apoyo, la realiza de acuerdo a los lineamientos establecidos

Campo de aplicación:

Categoría:

Clase:

1. Prestación de primeros auxilios

- 1.1 Características de la emergencia
- 1.2 Botiquín
- 1.3 Gravedad de las heridas
- 1.4 Estado médico del funcionario

2. Reconocimiento del ambiente

- 2.1 Entorno físico del incidente
- 2.2 Amenazas potenciales
- 2.3 Estado de los vehículos
- 2.4 Estado de los compañeros

3. Comunicación con los puntos de apoyo

- 3.1 Cuerpos de seguridad
- 3.2 Cuerpos de socorro
- 3.3 Agentes de tránsito
- 3.4 Jefatura o Dirección de Seguridad

Evidencias por desempeño. La forma en que:

1. Presta los primeros auxilios al funcionario, de acuerdo a los procedimientos establecidos
2. Reconoce toda la información disponible del ambiente luego del percance, de acuerdo a los lineamientos establecidos
3. Se comunica con los puntos de apoyo, de acuerdo a los lineamientos establecidos

DESCRIPCIÓN DE UNIDADES Y ELEMENTOS DE COMPETENCIA

No. 2/2

Elementos de Competencia Laboral (E.C.L.) que conforman la Unidad de Competencia**Referencia:** 3 de 3**Título del elemento:** Poner a salvo al funcionario en caso de situación peligrosa o emergencia médica durante su traslado**Evidencias por producto:**

1. Informe de novedades

Evidencias de conocimiento:

1. Comunicación
2. Reacción a situaciones de emergencia
3. Atención de primeros auxilios
4. Rapidez en reflejos

Evidencias de actitud

1. Cooperación; se vincula con las evidencias de desempeño: (1), (2) y (3)
2. Orden; se vincula con la evidencia de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con la evidencia por producto (1)
3. Responsabilidad; se vincula con la evidencia de desempeño: (1), (2) y (3) y se vincula con la evidencia por producto (1)
4. Iniciativa; se vincula con la evidencia de desempeño: (1), (2) y (3)

Lineamientos generales para la evaluación: El dominio del elemento de competencia puede evaluarse mediante:

1. Ejercicios de simulación que verifique las evidencias por desempeño y las evidencias de conocimiento
2. Observaciones directas en el lugar de trabajo a través de lista de cotejo que verifique las evidencias por producto y evidencias de conocimiento
3. Administración de pruebas de conocimientos de respuestas abiertas, respuesta múltiple y preguntas orales para evidenciar conocimientos

ANEXO 2. INVENTARIO DE COMPETENCIAS

LISTADO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE SEGURIDAD EJECUTIVA CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

CONCEPTO		DEFINICIÓN
1	Planificación y Organización	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros/as con el objetivo de alcanzar una meta.
2	Comunicación escrita	Capacidad para redactar ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
3	Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.
4	Primeros Auxilios	Capacidad de brindar atención inmediata a una persona enferma, lesionada o accidentada en el lugar de los acontecimientos, antes de ser trasladada a un centro asistencial u hospitalario.
5	Capacidad crítica	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
6	Lenguaje corporal	Capacidad de detectar movimientos corporales e incongruencias verbo-corporales para detectar amenazas e indicios de engaño
7	Técnicas de desarme	Capacidad de detectar y neutralizar agresiones con armas
8	Círculos de observación y protección	Capacidad de establecer espacios seguros rodeados por un perímetro de seguridad para establecer zonas delimitadas que filtren y restrinjan el acceso hacia el protegido.
9	Maniobras de evasión	Capacidad de realizar gestos al volante que pueden prevenir un accidente con diferente grado de gravedad.
10	Defensa no agresiva	Capacidad de utilizar técnicas de defensa y ataque, estructuradas con la finalidad de neutralizar a un oponente sin el uso de armas.
11	Gestión del conflicto	Capacidad para negociar y resolver desacuerdos
12	Comunicación	Capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente.
13	Manejo de armas de fuego	Capacidad de utilizar de forma segura, rápida y precisa un arma de fuego, con la finalidad de salvaguardar tanto la integridad física del protegido como la propia.
14	Evaluación de riesgos	Capacidad de adelantar el conocimiento de eventos para decidir si se debe incrementar la seguridad, modificar los planes de viaje o restringir las operaciones antes de que una situación peligrosa se convierta en una crisis.
15	Planificación de rutas	Capacidad de definir rutas principales y alternas, así como rutas de reacción, tales como a hospitales y refugios seguros; conducir y reconocer todas las rutas de desplazamiento y saber que los puntos de referencia se ven diferentes durante la noche.

LISTADO DE COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE SEGURIDAD EJECUTIVA
ACTITUDES

CONCEPTO		DEFINICIÓN
1	Iniciativa - Autonomía	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.
2	Orden	Establecer y/o respetar prioridades y secuencia en los procedimientos para efectuar una tarea. Presentar de forma clara y comprensible, los resultados del trabajo
3	Responsabilidad	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Cumplen los compromisos que adquieren; asumen las posibles consecuencias de sus actos; se esfuerzan siempre por dar más de lo que se les pide.
4	Capacidad de decisión	Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente
5	Liderazgo	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo
6	Amabilidad	Hace referencia a dar un trato cordial a las personas
7	Cooperación	Ayudar y apoyar a otros en la ejecución de una tarea. Trabajar en forma conjunta para realizar una función o tarea que implique un proceso laboral
8	Relaciones interpersonales	Establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos; logra que un equipo obtenga resultados extraordinarios; establece negociaciones complejas y busca soluciones.
9	Tolerancia	Disposición para comprender atender las diferencias de los demás
10	Trabajo en equipo	Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene que ser necesariamente el jefe; colaborador, eficaz, incluso, cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está relacionado con intereses personales, para alcanzar metas comunes.
11	Discreción	Actitud de salvaguardar información clasificada y a mantener una posición vigilante respecto a lo que se le confía
12	Tolerancia al estrés	Mantenimiento firme del carácter bajo presión y oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
13	Lealtad y sentido de pertenencia	Defender y promulgar los intereses de la organización donde se labora como si fueran propios. Anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y sentirse orgulloso de formar parte de una organización en particular

ANEXO 3. GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

Este documento servirá como base para inspeccionar los descriptores de puestos: Agente de Seguridad I y III y Piloto Especializado; también determinará si los descriptores están basados en el modelo de competencias.

Fecha: 12 de junio de 2020

Nombre del revisor: Arelis Lizbeth Leal Herrera

Revisión No. 1: Descriptor y perfil de puestos

Preguntas:

1. ¿El descriptor completa datos informativos de la posición?
Si
2. ¿El descriptor formula el propósito principal del cargo?
Si
3. ¿El descriptor permite determinar funciones esenciales del puesto?
Si
4. ¿El descriptor permite formular indicadores de gestión de las funciones?
No
5. ¿El descriptor establece alguna clasificación de competencias según el puesto?
No
6. ¿El descriptor especifica la educación formal requerida?
Si
7. ¿El descriptor detalla características del entorno de trabajo del puesto?
No

Comentarios: Los descriptores de puestos para Agente de Seguridad I, Agente de Seguridad III y Piloto especializado carecen de la información necesaria para efectuar la selección, evaluación y capacitación por competencias. Se sugiere actualizar los mismos.

ANEXO 4. GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DE SEGURIDAD INTEGRAL DE CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS

Escala a utilizar: de 1 y 2 (bajo); 3 y 4 (alto)

Conocimientos y habilidades:

1. Con base a los siguientes enunciados, ¿Cuál cree que es el nivel de conocimientos y habilidades que posee el personal de seguridad ejecutiva de la institución, para el cumplimiento en su puesto de trabajo?

	Conocimientos y habilidades del personal	Alto		Bajo	
		4	3	2	1
a)	Planificación y Organización		X		
b)	Comunicación escrita			X	
c)	Pensamiento analítico			X	
d)	Primeros Auxilios		X		
e)	Capacidad crítica			X	
f)	Análisis de Lenguaje corporal		X		
g)	Técnicas de desarme	X			
h)	Círculos de observación y protección		X		
i)	Maniobras de evasión		X		
j)	Defensa no agresiva		X		
k)	Gestión del conflicto		X		
l)	Comunicación		X		
m)	Manejo de armas de fuego	X			
n)	Evaluación de riesgos		X		
ñ)	Planificación de rutas		X		

Actitudes:

2. Con base a los siguientes enunciados, ¿Cuál cree que es el nivel de actitudes que posee el personal de seguridad ejecutiva de la institución, para el cumplimiento en su puesto de trabajo?

	Actitudes del personal	Alto		Bajo	
		4	3	2	1
a)	Iniciativa – Autonomía		X		
b)	Orden		X		
c)	Responsabilidad		X		
d)	Capacidad de decisión		X		
e)	Liderazgo		X		
f)	Amabilidad		X		
g)	Cooperación		X		
h)	Relaciones interpersonales		X		
i)	Tolerancia		X		
j)	Trabajo en equipo		X		
k)	Discreción		X		
l)	Tolerancia al estrés		X		
m)	Lealtad y sentido de pertenencia			X	

Necesidades de capacitación

3. De acuerdo a los siguientes enunciados, ¿cuáles considera que merecen ser reforzados en el personal de seguridad ejecutiva?

	Conocimientos y habilidades del personal	Si	No
a)	Planificación y Organización	X	
b)	Comunicación escrita		X
c)	Pensamiento analítico	X	
d)	Primeros Auxilios		X
e)	Capacidad crítica		X
f)	Análisis de Lenguaje corporal		X
g)	Técnicas de desarme		X
h)	Círculos de observación y protección		X
i)	Maniobras de evasión	X	
j)	Defensa no agresiva	X	
k)	Gestión del conflicto		X
l)	Comunicación	X	
m)	Manejo de armas de fuego		X
n)	Evaluación de riesgos	X	
ñ)	Planificación de rutas	X	

Por favor responda las siguientes preguntas:

4. ¿Realizan capacitaciones al personal de seguridad ejecutiva de la institución?

a) Si b) No

5. Si su respuesta fue positiva, ¿Utilizan algún diagnóstico de necesidades de capacitación para conocer las brechas que deben subsanarse con la capacitación?

a) Si b) No

6. ¿Qué tipo de capacitación han recibido los colaboradores de seguridad ejecutiva?

Seguridad ejecutiva

7. ¿Ha notado deficiencias en el desempeño de las funciones del personal de seguridad ejecutiva?

a) Si b) No

8. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿en qué se basa para detectar la necesidad de capacitación?

a) Con base a los requerimientos del puesto

b) Con base a los objetivos de la institución

c) Con base a un diagnóstico de necesidades de capacitación

d) Otro, especifique: _____

9. ¿Cree que es importante invertir en la capacitación del personal?

a) Si b) No

10. ¿Considera que la falta de capacitación afecta el desempeño laboral de los colaboradores de seguridad ejecutiva?

b) Si b) No

11. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿en qué factores considera que la falta de capacitación afecta a sus colaboradores?

a) Bajo desempeño laboral

b) Falta de motivación

c) Insatisfacción laboral

d) Otro, especifique: _____

12. ¿Qué factores considera para capacitar al personal de seguridad ejecutiva de la institución?

e) Requerimientos del puesto

f) Experiencia del personal

g) Tiempo en el servicio

h) Nivel académico

i) Otro, especifique: _____

13. ¿De qué manera determina el contenido del programa de capacitación que debe brindarse a los colaboradores de seguridad ejecutiva?

Trimestralmente

14. ¿Establecen objetivos cuando se realiza alguna capacitación?

a) Si b) No

15. Si la respuesta anterior fue positiva, ¿De qué forma comprueban que se cumplieron los objetivos de la capacitación? _____

Por medio de la evaluación del desempeño

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 5. CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE SEGURIDAD EJECUTIVA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS

I Parte. Información personal

a) Fecha de ingreso a la institución: _____

b) Estado civil: _____

c) Profesión u oficio: _____

d) Edad: _____

e) Último año escolar cursado: _____

f) Puesto que desempeña: _____

g) Antigüedad en el puesto: _____

II Parte. Diagnóstico de necesidades de capacitación

Escala a utilizar: de 1 y 2 (bajo); 3 y 4 (alto)

Conocimientos y habilidades:

1. Con base a los siguientes enunciados, ¿Cuál cree que es el nivel de conocimientos y habilidades que usted posee, para el cumplimiento en su puesto de trabajo?

	Conocimientos y habilidades del personal	Alto		Bajo	
		4	3	2	1
a)	Planificación y Organización				
b)	Comunicación escrita				
c)	Pensamiento analítico				
d)	Primeros Auxilios				
e)	Capacidad crítica				
f)	Análisis de Lenguaje corporal				
g)	Técnicas de desarme				
h)	Círculos de observación y protección				
i)	Maniobras de evasión				
j)	Defensa no agresiva				
k)	Gestión del conflicto				
l)	Comunicación				
m)	Manejo de armas de fuego				
n)	Evaluación de riesgos				
ñ)	Planificación de rutas				

Actitudes:

2. Con base a los siguientes enunciados, ¿Cuál cree que es el nivel de actitudes que usted posee, para el cumplimiento en su puesto de trabajo?

	Actitudes del personal	Alto		Bajo	
		4	3	2	1
a)	Iniciativa – Autonomía				
b)	Orden				
c)	Responsabilidad				
d)	Capacidad de decisión				
e)	Liderazgo				
f)	Amabilidad				
g)	Cooperación				
h)	Relaciones interpersonales				
i)	Tolerancia				
j)	Trabajo en equipo				
k)	Discreción				
l)	Tolerancia al estrés				
m)	Lealtad y sentido de pertenencia				

Necesidades de capacitación

3. De acuerdo a los siguientes enunciados, ¿cuáles conocimientos y habilidades considera que merecen ser reforzados en usted?

	Conocimientos y habilidades del personal	Si	No
a)	Planificación y Organización		
b)	Comunicación escrita		
c)	Pensamiento analítico		
d)	Primeros Auxilios		
e)	Capacidad crítica		
f)	Análisis de Lenguaje corporal		
g)	Técnicas de desarme		
h)	Círculos de observación y protección		
i)	Maniobras de evasión		
j)	Defensa no agresiva		
k)	Gestión del conflicto		
l)	Comunicación		
m)	Manejo de armas de fuego		
n)	Evaluación de riesgos		
ñ)	Planificación de rutas		

Por favor responda las siguientes preguntas:

1. ¿Ha recibido capacitaciones dentro de la institución?

a) Si b) No

2. Si su respuesta fue positiva, ¿sabe usted si la institución realiza algún diagnóstico de necesidades de capacitación?

a) Si b) No

3. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido dentro de la institución?

a) Capacitación de su puesto de trabajo

b) Entrenamiento teórico

c) Simulacros

d) Otro, especifique: _____

4. ¿Cree que es importante que la institución invierta en la capacitación del personal?

a) Si b) No

5. ¿Considera que la falta de capacitación puede afectar su desempeño laboral?

a) Si b) No

6. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿en qué factores considera que la falta de capacitación le puede afectar?

a) Bajo desempeño laboral

b) Falta de motivación

c) Insatisfacción laboral

d) Otro, especifique: _____

7. ¿Alguna vez le han entrevistado para conocer sus necesidades de capacitación?

a) Si b) No

8. ¿Cuáles de las siguientes áreas cree usted que pueden afectarle actualmente para lograr los resultados de sus actividades?

a) Falta de capacitación

b) Falta de conocimientos

c) Falta de comunicación

d) Otro, especifique: _____

9. ¿Considera tener alguna dificultad actualmente para la realización de sus tareas?

- a) Si b) No

10. Si la respuesta anterior fue positiva, ¿Qué tipo de capacitación le agradecería recibir?

- a) Evaluación de amenazas
- b) Manejo defensivo y evasivo
- c) Específica en su puesto de trabajo
- d) Primeros auxilios

e) Otro, especifique: _____

11. Si ha recibido alguna capacitación en la institución, ¿La misma ha llenado sus expectativas personales y laborales?

- a) Si b) No

12. ¿Qué beneficios considera que ha obtenido con las capacitaciones?

- a) Personales
- b) Mejora de habilidades
- c) Mejora de actitudes
- d) Aumento de conocimientos
- e) Aumento en la motivación

f) Otro, especifique: _____

13. ¿Cuál es el medio por el cual es convocado para recibir una capacitación?

- a) Invitación por escrito
- b) Invitación oral
- c) Invitación electrónica

d) Otro, especifique: _____

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 6. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL DE SEGURIDAD EJECUTIVA DE LA DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS

1. JUSTIFICACIÓN

La realización del presente programa de capacitación corresponde a la identificación de brechas detectadas mediante el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación realizado durante el mes de junio de 2020, con base a las competencias determinadas según la Norma Técnica de Competencia Laboral del área de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de Contraloría General de Cuentas.

El plan contempla un contenido específico que coadyuve al desarrollo de competencias técnicas consideradas críticas para el desarrollo de las funciones del área de seguridad ejecutiva, por lo que se espera con ello el cierre de brechas detectadas en el DNC

2. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en el personal de seguridad ejecutiva, las competencias identificadas en el DNC como áreas de oportunidad para el mejoramiento del desempeño laboral.

3. OBEJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer al personal de seguridad ejecutiva en las competencias específicas según su plan de desarrollo individual.
- Propiciar en las conductas de los agentes cambios observables en el desempeño de sus funciones diarias.
- Dotar de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar eficientemente las actividades que conlleven al logro de los objetivos de la Dirección de Seguridad Integral.

4. ALCANCE Y LÍMITES

El presente programa de capacitación será aplicable únicamente a los colaboradores del área de seguridad ejecutiva de la Dirección de Seguridad Integral de la Contraloría General de Cuentas. No estará disponible para ser aplicado en otras instituciones.

5. AUTORIZACIONES ESPECIALES

Este programa podrá ser implementado toda vez esté autorizado por el Director de Seguridad Integral y haya sido detallado en el presupuesto de recursos del Plan Operativo Anual de la Dirección. Así mismo, deberán realizarse las coordinaciones correspondientes con la Dirección de Formación y Capacitación en Fiscalización y de Control Gubernamental para determinar la o las instituciones que brindarán el servicio de capacitación en caso ellos no se encuentren en la disponibilidad de brindar el curso.

6. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

De acuerdo al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, el programa de capacitación incluirá los cursos basados en las competencias de:

CONCEPTO		DEFINICIÓN
1	Planificación y Organización	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros/as con el objetivo de alcanzar una meta.
2	Pensamiento analítico	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.
3	Primeros Auxilios	Capacidad de brindar atención inmediata a una persona enferma, lesionada o accidentada en el lugar de los acontecimientos, antes de ser trasladada a un centro asistencial u hospitalario.
4	Capacidad crítica	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
5	Técnicas de desarme	Capacidad de detectar y neutralizar agresiones con armas
6	Maniobras de evasión	Capacidad de realizar gestos al volante que pueden prevenir un accidente con diferente grado de gravedad.
7	Defensa no agresiva	Capacidad de utilizar técnicas de defensa y ataque, estructuradas con la finalidad de neutralizar a un oponente sin el uso de armas.
8	Comunicación	Capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente.
9	Evaluación de riesgos	Capacidad de adelantar el conocimiento de eventos para decidir si se debe incrementar la seguridad, modificar los planes de viaje o restringir las operaciones antes de que una situación peligrosa se convierta en una crisis.
10	Planificación de rutas	Capacidad de definir rutas principales y alternas, así como rutas de reacción, tales como a hospitales y refugios seguros; conducir y reconocer todas las rutas de desplazamiento y saber que los puntos de referencia se ven diferentes durante la noche.

9. CATÁLOGO DE PROVEEDORES

No.	Nombre	Dirección	Contacto
1.	INTECAP	Calle Doroteo Guamuch Flores 7-51 zona 5	+502 2410 5555
2.	Protección Total	Avenida Hincapié 29- 75 zona 13	+502 2311 9393
3.	Grupo SIS	5ta. calle 5-05 zona 13, Pamplona	+502 2429 2200
4.	Corporación A.S.I.	14 avenida 17-67 zona 10, Guatemala	+502 2426 2426
5.	La Legión Seguridad, S.A.	5ta. calle 0-19 zona 9, Guatemala	+502 2218 9500
6.	La Seguridad de Guatemala, S.A.	21 Calle 13-17 Z.11, Colonia Mariscal, Guatemala.	+502 2498 2500
7.	Cruz Roja Guatemalteca	3ra. calle 8-40 Zona 1	2381-6565 extensión 151
8.	EFR Guatemala	1 Calle 18-83 zona 15, oficina 59	http://www.efrguatemala.com/
9.	RedLife	Vía 5 0-81 Zona 4, Local 9, Guatemala	+502 5809 9999

ANEXO 7. FORMATO DE PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL
PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL
AÑO 2021

Datos generales			
Nombre del agente:			
Puesto:			
Ubicación:			
Competencias Técnicas	Resumen de diagnostico	Plan de Acción	Resultados esperados
Planificación y Organización			
Pensamiento analítico			
Primeros Auxilios			
Capacidad crítica			
Técnicas de desarme			
Maniobras de evasión			
Defensa no agresiva			
Comunicación			
Evaluación de riesgos			
Planificación de rutas			

Firma del colaborador

Firma y sello del Director

ANEXO 8. MATRIZ DE PLANES DE DESARROLLO INDIVIDUAL

**CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS
DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL
MATRIZ DE PLANES DE DESARROLLO INDIVIDUAL
PARA EL PERSONAL DE SEGURIDAD EJECUTIVA
AÑO 2021**

No.	NOMBRE	CAPACITACIÓN									
		Planificación y Organización	Pensamiento analítico	Primeros Auxilios	Capacidad crítica	Técnicas de desarme	Maniobras de evasión	Defensa no agresiva	Comunicación	Evaluación de riesgos	Planificación de rutas
1	Agente 1	1		1		1	1		1		1
2	Agente 2	1	1	1	1	1		1	1		
3	Agente 3		1	1	1				1		
4	Agente 4			1	1					1	
5	Agente 5	1	1	1	1				1		
6	Agente 6			1		1				1	
7	Agente 7	1		1				1			
8	Agente 8	1	1	1	1					1	1
9	Agente 9	1		1							
10	Agente 10			1		1			1		
11	Agente 11			1				1			
12	Agente 12	1		1					1		
13	Agente 13		1	1	1						
14	Agente 14			1				1			
15	Agente 15			1		1				1	
16	Agente 16	1		1	1						
17	Agente 17			1			1		1		1
	Total agentes por curso:	8	5	17	7	5	2	4	7	4	3

Elaborado por: _____

Vo. Bo. _____

ANEXO 9. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN INFORMACIÓN GENERAL

DIRECCIÓN DE SEGURIDAD INTEGRAL

Evaluado:

Nombres: _____ Apellidos: _____

Puesto: _____

Evaluador:

Nombres: _____ Apellidos: _____

Puesto: _____

EVALUACIÓN PARCIAL

Instrucciones:

Tomando en cuenta el desempeño de la persona que se evalúa y el registro de méritos y deméritos, califique los indicadores determinados en cada área. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del período a evaluar y marque con una "X" el grado de valoración escogido y escriba la cantidad correspondiente en la columna puntos. Luego sume la cantidad asignada a cada uno de los factores. El puntaje total será la calificación de la evaluación del desempeño.

GRADOS DE VALORACIÓN

La valoración de los indicadores se hará con base a los grados: Muy bueno, Bueno y Regular.

INTERPRETACIÓN DE EVALUACIÓN

Para efectos de las decisiones que se deriven de la evaluación, se tienen en cuenta los siguientes grados: **Muy bueno** de 800 a 1,000, **Bueno**, de 650 a 799 puntos y **Regular** de 300 a 649 puntos

Período Evaluado del _____ al _____

INDICADORES DE GESTIÓN

TIPO	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCIÓN			
		MB	B	R	Puntos
40% ÁREA CONDUCTUAL	Iniciativa - Autonomía: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.	25	16	11	
	Orden: Establecer y/o respetar prioridades y secuencia en los procedimientos para efectuar una tarea. Presentar de forma clara y comprensible, los resultados del trabajo	35	23	16	
	Responsabilidad: Cumple los compromisos que adquiere; asume las posibles consecuencias de sus actos; se esfuerza siempre por dar más de lo que se le pide.	40	26	18	
	Capacidad de decisión: Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente	25	16	11	
	Liderazgo: Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo	30	20	13	
	Amabilidad: Hace referencia a dar un trato cordial a las personas	35	23	16	
	Cooperación: Ayudar y apoyar a otros en la ejecución de una tarea. Trabajar en forma conjunta para realizar una función o tarea que implique un proceso laboral	25	16	11	
	Relaciones interpersonales: Establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos; logra que un equipo obtenga resultados extraordinarios.	35	23	16	
	Tolerancia: Disposición para comprender atender las diferencias de los demás	20	13	9	
	Trabajo en equipo: Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene que ser necesariamente el jefe; colaborador, eficaz.	35	23	16	
	Discreción: Actitud de salvaguardar información clasificada y a mantener una posición vigilante respecto a lo que se le confía	40	26	18	
	Tolerancia al estrés: Mantenimiento firme del carácter bajo presión y oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.	20	13	9	
	Lealtad y sentido de pertenencia: Defiende y promulga los intereses de la institución, anteponiéndolos a los intereses particulares. Se siente orgulloso de formar parte de la institución,	35	23	16	

TIPO	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCIÓN			
		MB	B	R	Puntos
ÁREA DE PRODUCTIVIDAD 60%	Planificación y Organización: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros/as con el objetivo de alcanzar una meta.	45	29	20	
	Comunicación escrita: Capacidad para redactar ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.	30	20	14	
	Pensamiento analítico: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	45	29	20	
	Primeros Auxilios: Capacidad de brindar atención inmediata a una persona enferma, lesionada o accidentada en el lugar de los acontecimientos, antes de ser trasladada a un centro asistencial u hospitalario.	50	33	23	
	Capacidad crítica: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.	35	23	16	
	Lenguaje corporal: Capacidad de detectar movimientos corporales e incongruencias verbo-corporales para detectar amenazas e indicios de engaño	40	26	18	
	Técnicas de desarme: Capacidad de detectar y neutralizar agresiones con armas	45	29	20	
	Círculos de observación y protección: Capacidad de establecer espacios seguros rodeados por un perímetro de seguridad para establecer zonas delimitadas que filtren y restrinjan el acceso hacia el protegido.	40	26	18	
	Maniobras de evasión: Capacidad de realizar gestos al volante que pueden prevenir un accidente con diferente grado de gravedad.	50	33	23	
	Defensa no agresiva: Capacidad de utilizar técnicas de defensa y ataque, estructuradas con la finalidad de neutralizar a un oponente sin el uso de armas.	40	26	18	
	Gestión del conflicto: Capacidad para negociar y resolver desacuerdos	30	20	14	
	Comunicación: Capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente.	30	20	14	
	Manejo de armas de fuego: Capacidad de utilizar de forma segura, rápida y precisa un arma de fuego, con la finalidad de salvaguardar tanto la integridad física del protegido como la propia.	50	33	23	
	Evaluación de riesgos: Capacidad de adelantar el conocimiento de eventos para decidir si se debe incrementar la seguridad, modificar los planes de viaje o restringir las operaciones antes de que una situación peligrosa se convierta en una crisis.	35	23	16	

	Planificación de rutas: Capacidad de definir rutas principales y alternas, así como rutas de reacción, tales como a hospitales y refugios seguros; conducir y reconocer todas las rutas de desplazamiento y saber que los puntos de referencia se ven diferentes durante la noche.	35	23	16	
Puntaje definitivo					

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO

PUNTOS FUERTES

1.	
2.	

PUNTOS DEBILES

1.	
2.	

RESULTADO EVALUACIÓN DEFINITIVA

CALIFICACIÓN:

SATISFACTORIA:

INSATISFACTORIA:

FIRMA EVALUADOR: _____ FECHA: _____

ANEXO 10. FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE REACCIÓN

Este documento servirá para evaluar la capacitación recibida.

Nombre del curso recibido: _____

Nombre del instructor: _____

Empresa que capacitó: _____

Fecha de la capacitación: _____

Califique objetivamente su nivel de conocimientos y habilidades: (Marque con una "X" el número que corresponda)

Antes de este curso Bajo

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

 Alto

Después de este curso Bajo

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

 Alto

EVALUACIÓN DEL CURSO

(Marque con una "X" el cuadro adecuado)

Reactivos de Evaluación	Excel ente	Muy bue- no	Bue- no	Regu- lar	Malo	No aplica
Cuánto mejoró el curso sus conocimientos y habilidades en:						
1. Conocimiento del programa						
2. La utilización del programa						
3. Cómo reconocer y resolver problemas relacionados al programa						
4. Ayudarlo a tomar medidas prácticas en el trabajo						

CALIFICACIÓN DEL INSTRUCTOR

1. Presentación, organización, impartición						
2. Conocimientos y dominio del tema						
3. Uso de materiales para la capacitación						
4. Estimulación a la participación del grupo						

Comentarios adicionales: _____

ANEXO 11. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Como parte del proceso de capacitación, se elaboró un manual para el evaluador, que servirá como guía para la elaboración de futuros programas de capacitación, el cual consta de los siguientes pasos:

1. ELABORACIÓN DE LA NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL

Este instrumento se elaboró como base del sistema de competencias, estableciendo en primer lugar, el propósito clave del área de seguridad ejecutiva, y mediante el proceso de desagregación de funciones, se determinaron las unidades de competencia y como última desagregación, resultaron los elementos de competencia que son la base para determinar cuando los agentes son o no competentes. Los criterios de desempeño se evidencian por desempeño, por producto, por conocimiento y por actitudes; y la norma establece los lineamientos generales para la evaluación, en la que se comprueba el dominio de competencia.

El proceso se realizó en conjunto con los jefes de grupo y finalmente, el instrumento fue aprobado por el Director de Seguridad Integral, que además de contener los apartados descritos anteriormente, contiene el catálogo de competencias que resultaron luego de realizar la norma.

Es importante que los componentes de la norma se deben revisar cada cinco años para comprobar si aún resulta funcional según el propósito clave del área de seguridad ejecutiva, y establecer en el formato, el número de revisión que corresponda.

Todo el proceso de capacitación (DNC, planes de desarrollo individuales, diseño del programa de capacitación y evaluación del proceso) deberá basarse en esta norma.

2. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es el primer componente del proceso de capacitación, el cual servirá para detectar brechas en los criterios de desempeño de los agentes de seguridad ejecutiva. El mismo, puede realizarse mediante una evaluación 90° en la que el jefe evalúe y exista una autoevaluación de cada colaborador.

Se deberá analizar la información recolectada para posteriormente elaborar los planes de desarrollo individual.

3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

En este punto, el Director deberá programar una reunión con cada elemento de seguridad ejecutiva, en la cual exponga los resultados individuales del diagnóstico de necesidades de capacitación, las competencias que deben ser reforzadas y un plan de acción que indique el tipo de capacitación que se efectuará para el respectivo cierre de brechas; así mismo, se indicarán los resultados esperados y el tiempo acordado para evidenciar los resultados.

Posteriormente, el Director efectuará un vaciado de todos los planes de desarrollo individual en la matriz destinada para tal efecto, la cual servirá como referente para determinar el número de personas que participarán en los diferentes cursos definidos por las competencias que se determinó serían reforzadas según el DNC.

4. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Seguidamente, se elaborará el programa de capacitación con base en objetivos que busquen el desarrollo de las competencias críticas que se evidenciaron en el diagnóstico de necesidades de capacitación. En su estructura, deberá quedar plasmado el contenido del programa y el cronograma que de acuerdo al Plan Operativo Anual deberá establecerse para la implementación del proceso.

5. EVALUACIÓN POST-CAPACITACIÓN

Es la última fase del procedimiento, pero no la menos importante; debido a que en esta fase se evidenciará el cierre de brechas que demostrará que la persona ya es competente o bien si las brechas no se cierran, será necesario volver a efectuar el ciclo.

La evaluación deberá efectuarse según el modelo de Kirkpatrick, que contiene en primera instancia el formato de evaluación de la capacitación que deberá realizar el colaborador en el momento en que finalice el programa de capacitación para medir las reacciones de los agentes.

Posteriormente, el Director deberá evaluar en un término de dos o tres meses el aprendizaje y la conducta de los colaboradores mediante las técnicas más adecuadas establecidas en la NTCL, dependiendo las competencias sometidas al programa de capacitación.

Por último, serán evaluados los resultados del proceso mediante el formato de evaluación que contiene todas las competencias definidas mediante la NTCL para establecer si el colaborador ya es competente o debe someterse a un nuevo programa de capacitación.

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Puestos de trabajo seguridad ejecutiva Contraloría General de Cuentas*..... 33

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Proceso de implementación	37
<i>Figura 2.</i> Edad de los agentes.....	39
<i>Figura 3.</i> Antigüedad de los agentes en el puesto.....	40
<i>Figura 4.</i> Conocimientos y habilidades del personal–Comparativa Director y agentes.	40
<i>Figura 5.</i> Conocimientos y habilidades del personal–Perspectiva individual (parte 1).	41
<i>Figura 6.</i> Conocimientos y habilidades del personal–Perspectiva individual (parte 2).	41
<i>Figura 7.</i> Actitudes del personal–Comparativa Director y agentes.....	42
<i>Figura 8.</i> Actitudes del personal–Perspectiva individual (parte 1).....	42
<i>Figura 9.</i> Actitudes del personal–Perspectiva individual (parte 2).....	43
<i>Figura 10.</i> Conocimientos y habilidades que deben ser reforzados–Criterio de los agentes.....	43
<i>Figura 11.</i> Conocimientos y habilidades que deben ser reforzados–Criterio del Director.	44
<i>Figura 12.</i> ¿Ha recibido capacitaciones dentro de la institución?.....	44
<i>Figura 13.</i> ¿Sabe si la institución realiza algún diagnóstico de necesidades de capacitación?.....	45
<i>Figura 14.</i> ¿Qué tipo de capacitación ha recibido dentro de la institución?.....	45
<i>Figura 15.</i> ¿Cree que es importante que la institución invierta en capacitación del personal?.....	46
<i>Figura 16.</i> ¿Alguna vez le han entrevistado para conocer sus necesidades de capacitación?.....	46
<i>Figura 17.</i> ¿Cuáles de las siguientes áreas cree usted que pueden afectarle actualmente para lograr los resultados de sus actividades?.....	47
<i>Figura 18.</i> ¿Considera tener alguna dificultad actualmente para la realización de sus tareas?	47
<i>Figura 19.</i> Si la respuesta anterior fue positiva. ¿Qué capacitación le agradecería recibir?	48
<i>Figura 20.</i> ¿Qué beneficios considera que ha obtenido con las capacitaciones?	48
<i>Figura 21.</i> ¿Cuál es el medio por el cual es convocado para recibir una capacitación?	49