

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



PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES



AUTOR: LESLY KARINA LÓPEZ

GUATEMALA FEBRERO DE 2021

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



PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

Plan de trabajo para la elaboración del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO 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, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 142018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: M.A. JUAN CARLOS LEMUS

AUTOR: LESLY KARINA LÓPEZ

GUATEMALA FEBRERO 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P. C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Julio De León
Evaluador: Msc. Evelyn Cardona
Evaluador: Msc. Judith Morales

ACTA No. 000-2020

En el Salón No. ___de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, en el Edificio S-11 de la Universidad de San Carlos de Guatemala, reunidos los infrascritos miembros de la Terna Evaluadora, el __de ___de 20___, a las _____ horas para practicar **LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** de la Licenciada **Lesly Karina López, Carné No. 201120185,** estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo del Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO 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.

Cada evaluador, con base en la Hoja de Evaluación calificó los elementos técnico formales y de contenido profesional del informe del Trabajo Profesional de Graduación y defensa del mismo presentado por el sustentante, denominado “ **PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES** ”, dejando constancia de lo actuado.

El fallo de la Terna Evaluadora luego de su deliberación fue _____, este resultado es obtenido de las valoraciones cuantitativas asignadas por cada integrante del Tribunal Examinador. La Terna hace las siguientes recomendaciones:

- a) _____; b) _____; y
- c) _____.

En fe de lo cual firman la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil veinte.

Coordinador

Evaluador

Evaluador

Postulante

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, _____ DE _____ DE DOS MIL VEINTE

Con base en el Punto _____, inciso ____, subinciso _____ del Acta ____-2020 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el ____ de _____ de 2020, se conoció el acta Escuela de Estudios de Postgrado No. ____-2020 de _____ de la Presentación de la Evaluación del Trabajo Profesional de Graduación, de fecha ____ de _____ de 2020 y el trabajo profesional de Maestría en Artes del Programa de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: “ **PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES**”, que para su graduación profesional presentó la licenciada Lesly Karina López, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

SECRETARIO

DECANO

Revisado

AGRADECIMIENTOS

- A Dios Jehová
Mi padre celestial quien me ha guiado en todo momento y me ha brindado la sabiduría para alcanzar esta meta en mi vida.
- A mis padres
Vidalía López y Oscar García, por su amor, consejos, apoyo incondicional en todo momento y todos los logros que tengo en mi vida profesional se los dedico a ellos.
- A mis hermanos
Cristofer López, Alejandro García y Javier García, como ejemplo para que luchen por sus metas y no se rindan ante cualquier adversidad.
- A mi abuelita
Mi mamá Gloria, por su amor, apoyo, ánimos, consejos y su recuerdo que viven en mi corazón.
- A mis amigos y compañeros
Glorendry Amarilis Can, Katerin Sandoval, Carmen Arévalo, Mario Salvador, Alejandra Sagastume, Mónica Méndez, Celeste Arias y Santiago Tamayac, por sus consejos y críticas constructivas durante la elaboración de este documento.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala
Por el cuerpo de docentes profesionales que brindaron su experiencia y conocimiento para mi formación académica y profesional.

CONTENIDO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

1. ANTECEDENTES	2
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Capacitación	7
2.2 Beneficios de la Capacitación	8
2.3 Tipos de capacitación	9
2.3.1 Capacitación para el trabajo	9
2.3.2 Capacitación informal	10
2.3.3 Capacitación formal	10
2.3.4 Capacitación pre ingreso.....	10
2.3.5 Capacitación conductual	11
2.3.6 Capacitación de inducción	11
2.3.7 Capacitación promocional.....	11
2.3.8 Capacitación técnica	12
2.4 Procesos de Capacitación	12
2.4.1 Detección de Necesidades (DNC).....	12
2.4.1.1 Tipos de Detección de Necesidades:	13
2.4.2 Herramientas para la Detección de Necesidades Capacitación	14
2.4.3 Definición de Objetivos	15
2.4.4 Diseño del Programa de Capacitación.....	15
2.4.5 Definición de los destinatarios de la capacitación	16
2.4.6 Elección del capacitador.....	16
2.4.9 Métodos del proceso de evaluación de capacitación	18
2.5 Técnicas de Capacitación Tradicionales.....	18
2.5.1 Nuevas tendencias de capacitación	20
2.5.1.1 El Coaching (Entrenamiento)	21
2.5.1.2 El Mentoring (Mentoría).....	21

2.5.1.2	Auto-desarrollo	21
2.6	Modelo de Gestión por Competencias	22
2.6.1	Tipos de Modelos de competencia	23
2.6.2	Competencia Laboral.....	24
2.6.3	Componentes de la competencia	25
2.7	Tipos de competencias laborales.....	25
2.8	Perfil de puesto por competencias	26
2.9	Relación entre Competencias y Conocimientos.....	27
2.10	Desarrollo del talento humano en base a competencias.....	28
2.11	Medición del Desarrollo de Competencias	29
2.12	Diccionario de Competencias.....	29
3.	METODOLOGÍA.....	31
3.1	Definición del problema	31
3.2	Objetivo General	32
3.3	Objetivos específicos:	33
3.4	Técnicas.....	33
3.5	Instrumentos	34
3.6	Método – Proceso de Implementación.....	34
3.6.1	Fase I, Identificación de Competencias	35
3.6.2	Fase II Detección de Necesidades.....	36
3.6.3	Fase III Diseño Plan de Capacitación	37
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	43
4.1	Fase I Identificación de competencias	43
4.1.2	Diccionario de Competencias.....	44
4.1.3	Evaluación y propuesta de los descriptores de puestos de trabajo.....	44
4.2	Fase II. Detección de Necesidades.....	46
4.2.1	Auto evaluación por competencias.....	46
4.2.2	Detección de Necesidades desde el punto de Vista del Jefe de Área.....	62
4.2.3	Análisis Detección de Necesidades.....	67
4.3	Fase III. Diseño Plan de Capacitación por Competencias para los.....	68

4.3.1 Evaluación de la Capacitación	69
4.5 Discusión de Resultados.....	70
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA	77
E-GRAFÍA	79
ANEXO I.....	80
ANEXO II.....	88
ANEXO III	92
ANEXO IV	105
ANEXO V	107
ANEXO VI	109
ANEXO VII	119
ANEXO VIII.....	121
ANEXO IX	122
ANEXO X	125
ÍNDICE DE FIGURAS.....	127
INDICE DE TABLAS	128

RESUMEN

La percepción generalizada de la función pública puede llegar a percibirse negativa, derivado de que no existe un proceso formativo para el desarrollo de competencias para cada puesto, por lo que implementar un plan de capacitación por competencias es una alternativa para mejorar el desempeño de los colaboradores, en tal sentido se llevó a cabo un trabajo de campo partiendo de un enfoque cualitativo desde una perspectiva general a específica, utilizando técnicas e instrumentos, tales como la observación, análisis documental, entrevista y cuestionario, los cuales evidenciaron la problemática formando una guía para elaborar la propuesta de un plan de capacitación con base a la teoría del Modelo de Gestión por Competencias de Martha Alles.

Como inicio del proceso del modelo de competencias se elaboró un diccionario de competencias de acuerdo al análisis de la filosofía organizacional, misión, visión y valores; también se definió la estrategia que permitió la identificación de competencias genéricas y específicas que deben poseer los servidores públicos de acuerdo a las funciones que realizan en un área particular, lo que permitió la actualización de los de los descriptores de puestos de los colaboradores de la Jefatura Administrativa de dicha Institución quienes conformaron la prueba piloto en el proceso de elaboración de la propuesta del plan de capacitación.

A través del diagnóstico de necesidades de capacitación, se identificó las brechas existentes en relación a que competencias deben ser mejoradas para potencializar el desempeño laboral, con base a ello se procedió al diseño del plan de capacitación por competencias en el cual se contextualizó su ejecución, la importancia de su evaluación y el seguimiento oportuno para medir el impacto de efectividad por medio de la metodología propuesta. Tomando como referencia los antecedentes sobre el estudio de la capacitación en los que se comprobaron que la misma influye en el rendimiento laboral; se considera oportuna la implementación de un plan de capacitación por competencias como una estrategia de desarrollo que garantiza la competitividad del talento humano en la gestión de las funciones públicas.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de implementar un plan de capacitación por competencias en la Institución Pública radica en la importancia de contar con colaboradores competentes que contribuyan a crear una percepción positiva de la gestión pública, capaces de afrontar situaciones y desafíos con un alto grado de complejidad, que posean una preparación óptima para mantener un buen desempeño laboral en los puestos de trabajo.

El presente trabajo profesional es un aporte para la Institución Pública, que tiene como finalidad ser una guía para la implementación de un correcto proceso de capacitación para el personal del área operativa y administrativa, reduciendo las brechas existentes entre el perfil real y el esperado de cada puesto de trabajo a efecto obtener los mejores resultados en el desempeño de los colaboradores, en tal virtud está compuesto por cuatro capítulos.

El primer capítulo contiene aquellos estudios realizados con anterioridad sobre el tema de capacitación en las organizaciones y como ha impactado favorablemente en el rendimiento laboral de los colaboradores, los antecedentes históricos de la institución, cómo y cuándo fue creada, su estructura, un breve resumen de sus funciones y las leyes jurídicas por las que es regida.

El segundo capítulo contiene conceptos generales de la formación del talento humano por medio de la capacitación, su importancia, beneficios, métodos de aprendizaje, nuevas tendencias, el proceso efectivo a fin de impulsar el desarrollo de los colaboradores y potencializar los conocimientos, habilidades y destrezas; la definición de competencias, su clasificación, descripción de perfiles, grados o niveles y la medición del desarrollo de competencias de acuerdo a las funciones en el ámbito laboral.

El tercer capítulo está compuesto, por la definición del problema en el cual se describe la situación identificada, su delimitación en unidad de análisis, período histórico y ámbito geográfico, así como la descripción de una propuesta de solución mediante un plan de capacitación por competencias conductuales.

El planteamiento de los objetivos generales y específicos en los cuales se describen los propósitos que se pretendían alcanzar con la realización del trabajo profesional, además se detalla el proceso de implementación, las técnicas e instrumentos utilizados los cuales fueron herramientas efectivas para la obtención de información.

El cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos durante el proceso de implementación del Modelo de Gestión por Competencias, iniciando con el diccionario de competencias laborales en el que se definieron las competencias genéricas y específicas; posterior a ello se elaboró la propuesta de los descriptores de puestos por competencias de acuerdo a las funciones por puesto y el ámbito laboral del área de la Jefatura Administrativa la cual conformo parte de la prueba piloto durante el proceso de la propuesta del plan de capacitación por competencias. Además incluye los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación cuyos hallazgos sirvieron para definir el diseño adecuado sistema de capacitación por competencias de tipo conductual, para superar las brechas existentes en el perfil real de los colaboradores y el esperado, los lineamientos para su correcta ejecución y evaluación.

Finalmente se presentan las principales conclusiones y recomendaciones para la efectiva implementación del plan de capacitación por competencias; la bibliografía consultada en el análisis documental y los anexos los cuales contiene los productos elaborados durante el proceso de elaboración del presente trabajo profesional.

1. ANTECEDENTES

El Ministerio Público el cual se denominará “Institución Pública” en el presente documento, es una entidad auxiliar de la administración pública y de los tribunales con funciones autónomas, cuyos fines principales son velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país. Esta Institución persigue que se realice la justicia y actúa basada en los principios objetividad, imparcialidad y legalidad; su visión y misión están encaminadas a brindar a la sociedad guatemalteca un eficiente servicio en el esclarecimiento e investigación de fenómenos criminales que se presentan a diario en el país; de conformidad con lo estipulado en el artículo 251 de la Constitución Política de la República de Guatemala

Esta Institución nace como una entidad independiente de la Procuraduría General de la Nación, el 18 de mayo de 1994, con la vigencia de la Ley Orgánica. Decreto Número 40-94 del Congreso de la República, en su Artículo 3 se refiere a una parte fundamental de la naturaleza jurídica y su autonomía, toda vez que ahí se establece que esa institución actuará independientemente por su propio impulso, cumpliendo con las atribuciones que le corresponden las leyes sin subordinación a ninguno de los Organismos del Estado ni autoridad alguna, salvo lo establecido en la Ley Orgánica de dicha entidad; su función principal radica en investigar los delitos de acción pública y promover la persecución penal ante los tribunales, según las facultades que le confieren la Constitución, las leyes de la República, los tratados y convenios internacionales. Anualmente tendrá una partida en el Presupuesto General de la Nación y sus recursos los administrará de manera autónoma en función a sus propios requerimientos.

Ejerce la acción civil en los casos previstos por la ley y asesora a quien pretenda querrellarse por delitos de acción privada de conformidad con lo que establece el Código Procesal Penal. Dirige a la policía y además cuerpos de seguridad del Estado en la investigación de hechos delictivos para preservar el Estado de Derecho, efectuando para el caso, las diligencias necesarias ante los tribunales de

justicia. Todos los miembros de la Institución Pública actúan bajo valores Institucionales en su desempeño profesional, en respeto a la Constitución y a las leyes, particularmente en cuanto a los derechos fundamentales garantizados de igualdad y no discriminación, promoviendo activamente la igualdad jurídica de todas las personas.

Según Rojas (2018), en la tesis elaborada con el título “Capacitación y Desempeño Laboral” (Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango) Guatemala, Universidad Rafael Landívar, para optar al Título de Psicólogo Industrial en el Grado Académico de Licenciado, argumentó sobre como las empresas industriales consideran la capacitación como una pérdida no solo de dinero sino también de tiempo en el que los colaboradores podrían realizar otras actividades, todos los procesos que se realizan en las empresas tienen un proceso de actualización, estudio y mejora, por eso se considera de suma importancia que los operadores de cualquier tipo se mantengan actualizados por medio de capacitación. El punto principal fue determinar la relación de la capacitación con el desempeño laboral por medio de recolección de datos, a través una encuesta, se evidenció que existe una relación muy significativa entre la motivación, la capacitación y también de la medición positiva de los resultados obtenidos pues el 96% de los colaboradores mencionan que les motiva estar empoderados con los conocimientos necesarios para el trabajo. Por lo que se concluye que el desempeño laboral sí mejora con la capacitación ya que por medio de capacitaciones técnicas se ha obtenido mejores resultados.

Romero (2017), elaboró tesis con el título “Modelo de Gestión por Competencias Laborales para las Instituciones del Gobierno Central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del organismo ejecutivo”, Guatemala, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, para optar el Título de Maestría en Recursos Humanos, determinó la respuesta al siguiente planteamiento ¿Contribuye la implementación de un Modelo de Gestión por competencias laborales a mejorar el desempeño de los servidores públicos de las Instituciones de gobierno central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil?, el objetivo general se enfocó en evaluar si la implementación del Modelo de

Gestión por competencias constituye una alternativa apropiada para mejorar la eficiencia del servidor público en el desempeño de sus tareas, la metodología utilizada en la misma fue el método científico, deductivo y de análisis, el cual demostró que sí existe una estrecha relación entre ambas variables. Por lo que recomiendan tener un acercamiento con los Directores de Recursos Humanos de las Instituciones que conforman el gobierno central del Organismo Ejecutivo, para realizar mesas de trabajo que aporten al proceso de implementación un Modelo de Gestión por competencias laborales, que cumpla con las expectativas que cada Institución tiene de contar con personal idóneo y profesional, para alcanzar sus objetivos Institucionales de manera eficiente, transparente y mejorar la calidad en la presentación de los servicios públicos.

Álvarez, Morales & Gutiérrez (2017) "Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas". Concepción Chile, tesis presentada como parte de los requisitos para la obtención del grado de Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas de la Universidad de Concepción, Chile, en la que explica que realizar una capacitación se debe a múltiples intenciones, como mejorar el desempeño técnico del trabajador e implementar una cultura de calidad orientada a la productividad, junto con ello, que los trabajadores mejoren su respuesta a las necesidades de la planta productiva que requieren de personal calificado. Sin embargo, señala que la realización de capacitación para la preparación laboral fuera de la empresa en países en vías de desarrollo como lo es América Latina, no tiene el efecto deseado; por lo que surge la pregunta, ¿Se consigue realmente el resultado esperado de la capacitación en la productividad laboral de la empresa? a través de la estadística descriptiva y modelo econométrico, se respaldan el fenómeno común entre los países latinoamericanos, sobre la mala ejecución de la capacitación; concluyendo que la capacitación no tiene un efecto significativo sobre la productividad, por tanto pudiendo no ser tan eficiente como en otras regiones, sin embargo, explican que estos resultados deben tomarse con cautela, ya que no tienen en cuenta el sesgo de selección y endógeno.

Tobos & Pineda (2016), desarrollaron una tesis con el título “Diseño de un Modelo de Competencias Laborales para La Fundación Despertar Solidario –Fundesol–”, Colombia, de la Universidad del Norte, para obtener el título de Maestría en Ingeniería Administrativa, plantean la problemática sobre la situación actual que atraviesa el país, en relación a los supuestos escándalos continuos, denunciados por los medios de comunicación aparentemente por la pobre ejecución de proyectos sociales en comunidades vulnerables, derivado de los compromisos sociales de los mandatarios regionales, que exigen mayor fortaleza y compromiso por parte de las ONG`s de la Región y tener personal capacitado de forma integral. Por ello, los directivos de FUNDESOL consideraron necesario cambiar su forma de dirección, por una que ofrezca mayor eficiencia y eficacia por parte de su recurso humano, un modelo de dirección basado en gestión por competencias laborales. Este proceso se enmarcó dentro de las características de una investigación de tipo descriptivo y analítico, se pudo identificar la falta de coherencia del organigrama actual, la validación de competencias definidas en los descriptores de los puestos de trabajo de la Fundación Despertar Solidario con la realidad, por lo cual se recomendó replantear el organigrama y capacitar a la gerente de Recursos Humanos de la Fundación en gestión de procesos de recursos humanos por competencias, desde la selección del personal hasta la evaluación.

Martínez (2015), elaboró tesis sobre “Proceso de Capacitación para el Personal Administrativo de la Liga Nacional Contra el Cáncer” Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, para optar al grado académico de Licenciada en Administración de Empresas, en la cual explico que la capacitación tiene importancia sustancial en la Gestión del Recurso Humano de las organizaciones actuales, derivado de los múltiples beneficios que aporta y de lo redituable que resulta su inversión, una vez el proceso de capacitación sea efectuado correctamente. Sin embargo, en la Liga Nacional contra el Cáncer se determinó que la capacitación del personal administrativo presenta una serie de debilidades que no han permitido obtener los resultados deseados. El objetivo principal fue establecer un proceso formal de capacitación que resuelva las necesidades del personal en

cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para un desarrollo integral en sus puestos de trabajo, se logró evidenciar a través de entrevistas, encuestas y trabajo de campo que se carece de un proceso de capacitación formal y de lineamientos generales que orienten sobre la forma como deben realizar la capacitación de su personal en forma efectiva para obtener los resultados esperados. Por tal razón se recomendó ejecutar los programas del plan de capacitación que se proponen, con el fin de incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el personal administrativo, que les permitirá ser más productivos en su puesto de trabajo y contribuir al logro de los objetivos de la institución.

Medina (2014), realizó una tesis con el título “Diseño del Plan de Capacitación en Base al Modelo de Retorno de Inversión – ROI – para la planta Central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al Periodo Fiscal 2013”, en la Universidad Católica Pontificia del Ecuador, para optar al título de Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, en Quito Ecuador; el fin primordial de dicha investigación fue el diseñar un Plan de Capacitación para el personal que labora en la Planta Central del Ministerio Nacional de Defensa, con base al modelo de retorno a la inversión, ROI para contar con un instrumento metodológico y procedimental, que facilitará la ejecución de eventos de capacitación para disminuir posibles brechas detectadas a través de la evaluación del desempeño y así fortalecer las competencias descritas en el perfil del puesto, a través de encuestas, entrevista, cuestionarios y observación se logró obtener resultados fidedignos sobre los instrumentos utilizados para implementar el Modelo ROI de capacitación, esto para que la Dirección de Talento Humano conociera como las acciones de capacitación, pueden contribuir o alcanzar los objetivos planteados. En ese sentido, la investigación evidencio que los programas de capacitación propuestos fueran evaluados con la finalidad de implementar acciones de mejora, definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y de esa manera facilitar la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución, para que la ejecución de programas de capacitación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Capacitación

Según Mondy (2010) “La capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.” (p.198). Como parte importante de toda organización el capacitar al personal es primordial para el logro de los objetivos, como resultado de tener personal competente, esta es una herramienta para mejorar continuamente las actividades laborales, desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes para el adecuado desempeño de todos los colaboradores. En tal sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento eficiente en las funciones contenidas en el perfil de cada colaborador.

Las organizaciones pueden tener debilidades en ciertas áreas que por medio de la capacitación pueden ser erradicadas para mantener el eficiente proceso productivo, como mejorar el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, toma de decisiones e inclusive dar solución a problemas organizacionales.

A medida que una entidad crece con el tiempo se implementan nuevos métodos y tecnologías que vayan a la vanguardia de la tendencia del entorno que son implementados para brindar un mejor servicio o un producto de mayor calidad, todos esos cambios deben ser asimilados por los colaboradores y es ahí donde la capacitación juega un papel importante para aprovechar al máximo el recurso humano y desarrollar esas habilidades que se hacen necesarias para elevar el rendimiento en el manejo de las nuevas herramientas que la empresa implemente. La capacitación debe ser parte de la planeación estratégica y a su vez también deberá ser planeada estratégicamente, por lo que se deberá tener muy claro el porqué de la misma y que tipo de capacitación se impartirá.

2.2 Beneficios de la Capacitación

La capacitación brinda múltiples beneficios como:

Consiste en la información técnica que brinda la empresa a su personal, para que complemente sus conocimientos e incremente su formación y desempeño dentro de la organización. Con beneficios inmediatos reflejados en la actitud y desempeño del trabajador permitiendo mejorar el ámbito de trabajo y desarrollo profesional y personal del equipo de trabajo. (López, 2013, p.2)

Desde el punto de vista para la organización brinda los siguientes beneficios:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el trabajador que repercuten favorablemente en lo siguiente:

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.
- Proporciona mejoras en los estándares de los productos o servicios.

La capacitación su principal beneficio consiste en fortalecer aquellas debilidades que se encuentran en la organización según se determine con el método de Detección de Necesidades, por lo que llevar a cabo el proceso de capacitación es imprescindible para que se cumplan aquellos aspectos que cada organización desee mejorar.

2.3 Tipos de capacitación

“La capacitación se distingue en capacitación en el trabajo, informal, formal, preingreso, inducción, promocional, técnica y conductual” (Cisneros, 2019,p.01). La capacitación tiene múltiples facetas y puede fortalecer los distintos procesos que una organización, por lo que debe ser una actividad planeada para que favorezca y forme al recurso humano que requiere y labora actualmente en una organización, muchas entidades no tienen la capacidad financiera para cubrir una capacitación con proveedores externos, por lo que existen otras estrategias competitivas para capacitar al personal.

2.3.1 Capacitación para el trabajo

Esta se refiere a un proceso de enseñanza por medio de la cual la persona se adapta a las nuevas oportunidades laborales que puedan surgir dentro de la entidad, siendo necesario que se adapte a las nuevas exigencias, ya que esto es parte de la capacitación, en términos generales se da cuando la persona desea cambiar de rol o bien de puesto o cuando la empresa considera que es necesario la rotación de personal como una de las técnicas más viables para la optimización de las labores.

2.3.2 Capacitación informal

Esta se da mediante la transmisión de información y conocimientos técnicos, que un compañero con mayor tiempo en el área transmite a otros de nuevo ingreso, con el objetivo que puedan desempeñar las actividades de forma eficiente. Este tipo de capacitación puede darse de manera cotidiana en el transcurso que el colaborador de nuevo ingreso se adapta, conoce los sistemas y funciones de su puesto.

2.3.3 Capacitación formal

Este tipo de capacitación se considera formal porque ha sido planificada con antelación de acuerdo a necesidades de capacitación específicas, es estructurada y se rige de acuerdo a las políticas y normas de cada organización, puede durar desde un día hasta varios meses de acuerdo al proceso de aprendizaje. Otra característica de este tipo de capacitación por la que se considera un proceso formal es que se lleva a cabo a través de individuo especializado denominado "capacitador" quien se encarga de transmitir conocimientos o desarrollar habilidades a un determinado grupo de participantes.

2.3.4 Capacitación pre ingreso

Se hace con la finalidad de brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto. Este proceso es impartido por el departamento de recursos humanos, en los procesos de selección en cual los candidatos participan en un determinado periodo, puede ser unos días, una semana o un mes de acuerdo a las normas y políticas de la organización; esto con el objetivo de evaluar las capacidades e identificar competencias, al finalizar el proceso se realiza una prueba de simulación de labores con la idea principal, que los candidatos puedan responder satisfactoriamente y evaluar quien de ellos es el mejor talento humano para contratar.

2.3.5 Capacitación conductual

La finalidad de este tipo de capacitación muestra cuales son las actitudes adecuadas tanto dentro como fuera de la organización con la finalidad de proyectar la mejor imagen posible. La capacitación de este tipo busca brindar a los colaboradores habilidades complementarias para encarar y asumir el proceso de ejecutar sus funciones, siempre con miras a mejorar los resultados. Desde esa perspectiva, la capacitación conductual, se valora mucho más por la importancia de tener colaboradores que sepan actuar ante las circunstancias difíciles, resolver inconvenientes imprevistos, trabajar en equipo, comunicarse adecuadamente y ser personas que proyecten imagen positiva de la organización.

2.3.6 Capacitación de inducción

Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre la planeación estratégica de la empresa, los planes, objetivos, normas, reglamentos y las políticas de la organización al momento que ingresar como nuevo colaborador. En este proceso también tiene la finalidad de proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño, ya que es importante que los colaboradores sepan exactamente lo que se espera de ellos y el funcionamiento específico del departamento al que han sido asignados.

2.3.7 Capacitación promocional

Este proceso ayuda al colaborador al momento de un ascenso laboral, brinda la oportunidad la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración. En este tipo de capacitación brinda conocimientos y desarrolla habilidades gradualmente con el objetivo principal que el colaborador sea capaz de asumir en determinado momento un puesto de mayor jerarquía.

2.3.8 Capacitación técnica

Compuesto por un conjunto de conocimientos y habilidades en procesos técnicos que se desean adquirir y que son suministrados por medio de cursos, talleres o seminarios, donde se imparte el proceso de aprendizaje práctico a fin de que los colaboradores puedan desarrollar una destreza o habilidad, generalmente este tipo de capacitación es utilizado en procesos de producción.

2.4 Procesos de Capacitación

El proceso de capacitación consta de diferentes pasos y cada uno tiene su relevancia para el éxito de los objetivos. Según Dessler & Varela, (2011) “Los programas de capacitación y desarrollo consisten en cinco pasos: diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación” (p.186). Conforme las organizaciones van innovando su metodología en los procesos de capacitación según las necesidades de la entidad, en el caso de implementar un programa de capacitación por competencias, se puede desarrollar el mismo definiendo los siguientes pasos: detección conceptos de necesidades (DNC), diseño del programa de capacitación, elección del capacitador, ejecución del programa de capacitación y evaluación del proceso de capacitación esto definiendo cual sea el punto que la organización quiera mejorar.

2.4.1 Detección de Necesidades (DNC)

Como punto de partido se encuentran las necesidades que existen dentro de la organización, un adecuado Plan de Capacitación debe realizar este procedimiento para conocer si existe diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente, debe incluir a los colaboradores de todos los niveles que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos pueden ser sugeridos por los propios colaboradores y otros que se identifican en la evaluación del desempeño.

2.4.1.1 Tipos de Detección de Necesidades:

- a) DNC con base en problemas: El enfoque de DNC con base en problemas es orientando a analizar si existen o no accidentes, rechazos, trabajos en el ambiente laboral, y en general al cumplimiento de estándares de productividad. Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos y aporta más resultados a la capacitación en un lapso breve. Su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas.
- b) DNC con base en el desempeño: Es el método que se sigue en el desarrollo de un sistema. Una vez que las personas están preparadas en un puesto, se debe vigilar no solo que cumplan con sus actividades principales, sino que alcancen los objetivos establecidos. En la definición del nuevo resultado a obtener, podemos encontrar necesidades de capacitación que apoyan al personal en el cumplimiento de sus funciones.
- c) DNC con base en multihabilidades: El desarrollo de multihabilidades en el personal implica enseñar a los empleados conocimientos, actitudes, habilidades y valores que los habiliten para desempeñar los puestos presentes y futuros dentro de la organización y de esta forma mejorar el desempeño de la misma. Éstas son habilidades específicas, definidas en conductas observables, que dan un resultado competitivo en un rol, nivel o proceso.
- d) DNC con base en competencias: Es el método básico deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto. El enfoque de competencias es un proceso que permite sistematizar las necesidades de capacitación de una organización, a partir de la medición de las brechas de capacidades requeridas para el desarrollo eficaz y eficiente de una función laboral.

2.4.2 Herramientas para la Detección de Necesidades Capacitación

Dependiendo el entorno de la organización pueden aplicarse diferentes herramientas para detectar las necesidades, Sánchez (2010) menciona: “Hacer un buen diagnóstico evita capacitar por capacitar. Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes: la encuesta, entrevista, observación, cuestionario, descripción y perfil del puesto, evaluación de desempeño” (p.3). Cada una de las herramientas tiene la función de detectar las necesidades; sin embargo algunas son más efectivas que otras, por ejemplo en la encuesta, entrevista o cuestionario los colaboradores generalmente no responden con sinceridad y sus respuestas suelen ser sesgadas.

En el caso de la descripción y perfil de puesto, este consiste en una exhaustiva revisión del perfil para saber si la persona realmente cumple con las actividades y funciones requeridas en el descriptor; otra opción efectiva es la evaluación del desempeño ya que examina las debilidades que se encuentran en el proceso productivo de la organización.

Un modelo básico de detección de necesidades aborda las siguientes actividades:

- Selección de la metodología y recopilación de datos: Entrevistas a directivos, jefaturas de mandos medios y personal operativo, consiste en la identificación de áreas críticas y datos esenciales de la organización, con el fin de obtener una imagen actualizada de su situación y mostrar las áreas de desempeño con problemas, así como las habilidades a potenciar.
- Investigación de la información: Recolección de datos más específicos a partir de los antecedentes recopilados (entrevistas en profundidad, por áreas específicas, evaluaciones de desempeño, estudios de la organización, etc.).
- Análisis de la información: Sistematización de la información para determinar el tipo de capacitación de acuerdo al análisis derivado que pueden surgir conclusiones relativas a las necesidades de la organización, la calificación

requerida para el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo y las necesidades individuales del personal.

2.4.3 Definición de Objetivos

Para que la capacitación tenga éxito debe establecerse los parámetros que se buscan alcanzar a nivel general y específico, los objetivos de los distintos departamentos deben estar alineados con los objetivos de la organización, buscando dar apoyo sólido y consistente al proceso de capacitación de los colaboradores.

Para el diseño de los objetivos de capacitación es importante considerar, que el desempeño laboral no está sólo condicionado por el proceso de aprendizaje generado a través de las actividades de capacitación, en el que las personas adquieren conocimientos y habilidades, sino también por el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve el individuo, el que le proporciona motivación para que el aprendizaje se traduzca en conductas concretas. Es importante la claridad en la conceptualización de lo que se quiere lograr a través de la capacitación y expresarlo en términos de competencias observables, que permitan evaluar posteriormente el nivel de aprendizaje logrado.

2.4.4 Diseño del Programa de Capacitación

En esta etapa se definen los contenidos que se impartirán en la capacitación, sistemas de trabajo, cronograma de actividades, métodos de aprendizaje y prioridades que faciliten el logro de objetivos fijados. Asimismo se establecen la obtención de los recursos humanos (Agente capacitador interno o externo), instalaciones adecuadas, equipo tecnológico, materiales didácticos y el presupuesto financiero requerido para el desarrollo del programa de capacitación. Finalmente se presenta ante la Gerencia General para que sea validado y aprobado el plan de capacitación para su correspondiente aplicación.

Es importante definir las actividades de capacitación, tales como cursos, seminarios, talleres, grupos de trabajo, charlas, capacitación a distancia, etc., deben constituirse en el medio por el cual los individuos se actualizan y encuentran oportunidades de aprendizaje continuo para cubrir los requerimientos de un buen desempeño. Sin embargo, las acciones de capacitación será definido de conformidad con los siguientes aspectos:

- Tipo de conducta o desempeño a potenciar o problema a resolver, de acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación,
- Prioridades de la institución con relación a la capacitación, como el cumplimiento de requisitos para el ascenso del personal.
- Recursos financieros y personal disponible para capacitación.

2.4.5 Definición de los destinatarios de la capacitación

Para determinar los criterios de selección de los participantes se debe tener en cuenta aspectos tales como la función, los niveles de educación, los niveles de competencia preexistente, las motivaciones del grupo destinatario y las prioridades institucionales.

Cuando se presenta el contenido en el programa de capacitación se debe tener claro el método de aprendizaje, su desarrollo será más efectivo en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes.

2.4.6 Elección del capacitador

La decisión sobre el capacitador interno o externo, depende de las necesidades u objetivos a satisfacer a través de la capacitación, en muchos casos la mejor alternativa es aquella impartida por los propios colaboradores experimentados, especialmente cuando se trata de materias específicas del servicio y existe un importante nivel de competencia especializada, experiencia y prestigio acumulado.

Es importante seleccionar el capacitador correcto ya que esto determinará el éxito de del proceso formativo, por su parte el capacitador debe poseer ciertas características aparte de ser conocedor en los aspectos que la empresa quiere mejorar, debe poseer capacidad didáctica, excelente relaciones interpersonales, simplicidad en la exposición y capaz de asumir con responsabilidad las funciones que corresponden, esto a su vez facilitará el logro de los objetivos planteados.

2.4.7 Ejecución del programa de capacitación

La implementación del programa de capacitación como se tenía planeado, verificar la asistencia de los participantes, velar por que sean impartidos los cursos especificados en la detección de necesidades y realizar una serie de actividades para cumplir con los objetivos planteados, en esta parte se deben deducir las responsabilidades que conlleva el éxito de la capacitación, comunicando las mismas al responsable de la administración de la capacitación, los jefes de cada departamento, colaboradores y Gerencia General.

2.4.8 Evaluación de la capacitación

“La eficacia de un programa de capacitación puede referirse al nivel de satisfacción del estudiante, a la cantidad de información aprendida, al grado en que se transfiere el material de la capacitación al trabajo, o al rendimiento financiero de la inversión en la capacitación” (Robbins & Judge, 2015, p.554). Al finalizar la capacitación se debe realizar la evaluación del proceso que permite establecer el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso mismo. Por esta razón, al concluir la fase de aplicación del programa de capacitación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados con relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil y analizar los cambios de conducta logrados en los colaboradores capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

2.4.9 Métodos del proceso de evaluación de capacitación

El conocer el grado de aprendizaje alcanzado después de realizar el programa, “El Modelo Kirkpatrick ofrece un proceso práctico paso a paso para capacitar a profesionales de la capacitación de todo el mundo para demostrar el valor de sus esfuerzos y evitar perder presupuestos o sus empleos” (Barceló, 2015, p.1).

- ✓ La primera es la reacción, es decir, evaluar si la capacitación gustó o no gustó a los capacitados a este paso se le llama "evaluación de servicio".
- ✓ Una segunda etapa es la evaluación del conocimiento adquirido, tomando exámenes a los capacitados.
- ✓ La tercera es la aplicación de lo aprendido, para lo cual se cuenta con la observación de grupos experimentales y grupos de control.
- ✓ La cuarta etapa y la última es la medición de resultados, identificando qué aspectos del proceso de aprendizaje impactan en los resultados de la organización.

Esta evaluación se lleva a cabo para observar los resultados y reacciones en los trabajadores y si realmente ayudo en la eficiencia o cambio de conducta en las funciones que se realizan. Es importante realzar un informe de los resultados obtenidos y el correspondiente análisis, para que la Gerencia General conozca el alcance que tuvo la capacitación.

2.5 Técnicas de Capacitación Tradicionales

Las herramientas de capacitación tradicionales con el paso del tiempo han demostrado su efectividad entre las cuales podemos mencionar:

- a) Instrucción directa sobre el puesto: Esta técnica es utilizada en el transcurso de la jornada de trabajo se emplea básicamente para enseñar a personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual con apoyo de un compañero de trabajo experimentado, es una actividad recurrente cuando se refiere al personal operativo sobre una línea de producción, se busca que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la maquina o a

ejecutar varias tareas observando al supervisor o compañeros con mayor experiencia.

- b) Rotación de puesto: En la que el empleado pasa de un puesto a otro en determinado periodo de tiempo para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos.
- c) Conferencias: Las conferencias o exposiciones es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje.
- d) Juego de Roles: según Mondy (2010) indica que:

“La representación de funciones o de roles es un método de capacitación y desarrollo en el cual se pide a los participantes que respondan a los problemas específicos que pudieran encontrar en sus puestos de trabajo mediante la representación de situaciones del mundo real”.(p.204).

Esta técnica es utilizada para enseñar técnicas de ventas, entrevistas, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar de más responsabilidades como jefes o supervisores.

- e) Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, cintas de audio, videos o presentaciones que mejoran la comprensión de los participantes.
- f) Aprendizaje programado: Es un método sistemático que es utilizado para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda luego revisa y compara las respuestas y retoma aquellas en las que se ha equivocado hasta responder correctamente.
- g) Simulaciones: Esta es aplicada para que la fuerza laboral aprenda en equipo real o equipos de simulación la ejecución de tareas, de manera de corregir errores sin colocar al personal realmente en el puesto y evaluar su capacidad para integrarse a grupos y su conocimiento en la utilización de maquinaria y equipo.

2.5.1 Nuevas tendencias de capacitación

Una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación han sido las herramientas tecnológicas a través de Internet muchas organizaciones han implementado el método de e-learning para capacitar al personal este ha resultado muy efectivo ya que por medio de las plataformas virtuales los colaboradores pueden acceder en cualquier lugar y hora a los programas de capacitación implementados. Las organizaciones pueden reducir costos indirectos, como los manuales, material físico, procesos de logística (lugares, viajes y traslados) para las entidades que cuentan con sucursales a nivel nacional es complicado poder convocar a todos los colaboradores y aplicando los procesos de capacitación de manera virtual esto ya no es un conflicto, pues desde la comodidad de su hogar o cualquier lugar tienen un acceso continuo de aprendizaje.

También hay otro método llamado b-learning el cual es un modelo sincrónico, los instructores y los alumnos deben estar presentes en tiempo real durante las clases virtuales para que exista interacción entre todos. En esta modalidad se utilizan foros, chats, webinars y clases presenciales para estimular la participación de los estudiantes y el trabajo en grupo, se usa a menudo en situaciones que requieren interacción directa, comentarios de expertos, trabajo en grupo y resolución de problemas más complejos.

Con el aprendizaje en línea es fácil actualizar la capacitación, agregando nuevos materiales de enseñanza para satisfacer las necesidades de la empresa, esto ayuda a proporcionar a los colaboradores contenido innovador, pues esta es una herramienta práctica para brindar información flexible, constante y actualizada a los colaboradores. Los planes de capacitación se vuelven más personalizados ya que los colaboradores pueden decidir qué tipo de capacitación realizar de acuerdo a los aspectos que desee mejorar, también le corresponde al Jefe Inmediato o el Departamento de Recursos Humanos sugerir los puntos a capacitar.

2.5.1.1 El Coaching (Entrenamiento)

“El coaching define un proceso personalizado y confidencial mediante el cual el/la coach emplea una serie de herramientas que permiten a su clientela efectuar los descubrimientos y gestionar los cambios necesarios para alcanzar las metas que le proporcionen mayor bienestar y plenitud, tanto a nivel personal como profesional”. (Coaching, 2018, p.18). Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres: individual, grupal y mixto. El punto central de esta estrategia lo constituye la figura del coach (Entrenador), quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

2.5.1.2 El Mentoring (Mentoría)

“Mentoring. Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento” (Alles, 2019, p.265). Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como futuro. Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

2.5.1.2 Auto-desarrollo

En relación a este tema Domínguez (2016) indica:

“Autodesarrollo laboral hace referencia al compromiso de una persona para pensar y decidir respecto a las nuevas habilidades y hábitos que le permitan mejorar sus

competencias personales desde una óptica del área laboral en la que se desempeña partiendo de ser competente basándose en la educación, formación o experiencia apropiada” (p.03).

Es un proceso de mejora individual sin un seguimiento guiado por otra persona, el entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto, los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores y las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de las competencias, a eso se le puede denominar el autodesarrollo.

2.6 Modelo de Gestión por Competencias

“Modelo de competencias. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”. (Alles, 2019, p.18) Este modelo de gestión integral de Recursos Humanos, el cual a través de las competencias busca mejorar la adaptación entre la organización y las personas, con el fin de alcanzar los objetivos de la misma, es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano.

Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización, al momento de establecer un Modelo de Gestión por Competencias, se hace necesario tomar en cuenta algunos principios básicos que avalen el proceso de implementación, tales como:

- a)** Estar consciente de que cada del giro del negocio ya que de este depende los perfiles específicos, derivado que cada puesto de trabajo tiene características propias que demandan ser ocupados por profesionales con un determinado perfil de competencias.
- b)** Reconocer aquellos puestos gerenciales que necesitan oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias. En este se toma en cuenta desde los planes de desarrollo individual y de sucesión.

- c) Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias ya que lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podría agregársele nuevos desafíos y resulta imprescindible que los colaboradores estén preparados para ello.
- d) Debe ser flexible y facilitar su actualización.
- e) Debe ser claro, en lenguaje simple, adaptado a la cultura y estilo organizacional.
- f) Dé fácil entendimiento, aplicación y participativa a todo nivel

La implementación de un modelo de gestión por competencias requiere ciertos pasos, su correspondiente asignación a puestos, identificar competencias por puesto de trabajo que permitan un desempeño superior.

La determinación inicial de brechas para el desarrollo de estas competencias, etapa que se realiza a través de la evaluación de competencias de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo, es recomendable la evaluación permanente del personal de la organización para detectar y realizar un seguimiento de las brechas entre el perfil requerido para el puesto y las competencias de la persona que lo ocupa, por último proveer acciones para el entrenamiento y desarrollo de las competencias.

2.6.1 Tipos de Modelos de competencia

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones; sin embargo es importante que al aplicar este enfoque no sea de manera improvisada o repentina, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y analizar su impacto. Este modelo de gestión ayuda a lograr una verdadera alineación del capital humano y la estrategia organizacional, facilitando a su vez el desarrollo profesional del talento humano y destacando las competencias y desempeños superiores, por lo tanto hay varios modelos que pueden ser analizados tales como:

- a) Modelo Funcional: “Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas en el caso de una empresa a cargo o labor”

(Ortiz, Rendón y Atehortúa 2012). En este caso las competencias son definidas a partir de un exhaustivo análisis de las funciones claves de cada puesto, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, este tiene un enfoque referente a las competencias técnicas y es muy utilizado en empresas en un sector particular de procesos.

- b) Modelo conductual:** Se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado, este modelo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación: las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio y busca identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño.
- c) Modelo Constructivista o Integrativo:** "El Constructivismo, se centra en la adquisición de conocimientos"((Jiménez, 2016). Las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana, se le da un valor importante a la educación formal y también al contexto ligando las mismas al conocimiento y aprendizaje, este modelo toma en cuenta aspectos funcionales y conductuales, sin embargo se considera más difícil y complejo de implementar.

2.6.2 Competencia Laboral

"Las competencias de una persona se hacen visibles para otros a través del comportamiento y cuando ejecuta un trabajo. Se refieren a saber hacer (habilidades y destrezas), ser (normas, actitudes, intereses y valores) y estar (predisposición al entendimiento y la comunicación interpersonal)" (Guillioli, 2014, p.07). En términos generales es tener los conocimientos, actitudes y la habilidad para responder satisfactoriamente a la demanda de una tarea o actividad, cumpliendo los objetivos establecidos por una organización.

2.6.3 Componentes de la competencia

La competencia se introduce en una matriz fundamental de comportamientos observables, para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes los cuales son:

- ✓ Saber (conocimientos): El conjunto de conocimientos.
- ✓ Saber hacer (habilidades/destrezas): Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- ✓ Saber estar (actitudes/intereses): Que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización.
- ✓ Querer hacer (motivación): Si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- ✓ Poder hacer (medios y recursos): Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

2.7 Tipos de competencias laborales

Existen varios tipos de competencias laborales que las personas aplican día a día y la mayoría hace uso de ellas de manera consciente e inconscientemente.

- a) Competencias básicas: Son aquellas que son adquiridas a una edad temprana y están relacionadas con el pensamiento lógico-matemático y con la comunicación. Estas son esenciales para que los individuos puedan tener un aprendizaje constante y poder realizar distintas actividades en los diferentes entornos en que se encuentre.
- b) Competencias funcionales: Hacen referencia a los conocimientos teóricos y técnicos específicos necesarios para desarrollar una determinada actividad

laboral. Por lo tanto, cambian en función de la ocupación, cada una exige competencias técnicas diferentes.

- c) **Competencias conductuales:** se refiere a las competencias relacionadas con la inteligencia emocional, actitudes, valores, principios, motivación, empatía, influencia y compromiso, entre otras.

2.7.1 Competencias Conductuales

El Modelo de Gestión por Competencias de tipo conductual de acuerdo a Alles (2015) indica que: “Las competencias se presentan en tres grupos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales, competencias específicas por área” (p.29).

- a) Competencias cardinales: Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
- b) Competencias específicas gerenciales: Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.
- c) Competencias específicas por área: aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. Por ejemplo: Departamento de Ventas, Financiero, Servicio al Cliente.

2.8 Perfil de puesto por competencias

Un modelo de gestión por competencias es conciso y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto, por lo que es necesario contar con un perfil por competencias, al momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si

la organización ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptor del puestos donde, junto a otra información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una, dicha información deberá ser consensuada con los directivos de la organización sobre cuáles son las más importantes al respecto, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador dando seguimiento a la gestión por competencias ya implementada. Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión y por supuesto de la estrategia y la cultura de la organización, por tanto se deberán adecuar los perfiles de competencias en las distintas dependencias de acuerdo a los objetivos establecidos.

Es recomendable tomar en consideración los siguientes consejos para elaborar un perfil por competencias.

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia ya que estas son diferentes en cada organización.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos buscar motivos, habilidades y conocimientos que una personal realmente tiene y usa.
- Formular preguntas para detectar competencias.
- Tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones con puestos similares.

Entre algunas técnicas para determinar el perfil de competencias las más utilizadas son: el panel de expertos, entrevistas y entrevista focalizada.

2.9 Relación entre Competencias y Conocimientos

“Conocimiento. Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina” (Alles, 2015, p.19). Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Los conocimientos constituyen la base del desempeño y sin los conocimientos necesarios no será posible llevar

adelante el puesto o la tarea asignada, derivado que el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

Entre los conocimientos de un tema particular podemos mencionar, matemática, contabilidad, leyes, software específico, economía, idiomas extranjeros, medicina, etc. En relación a las competencias se puede ejemplificar: Adaptabilidad al cambio, autocontrol, trabajo en equipo, administración del tiempo, resolución de problemas, liderazgo entre otros; sin embargo tanto la competencia y el conocimiento son necesarios para el desempeño de un puesto trabajo.

2.10 Desarrollo del talento humano en base a competencias

El desarrollo de competencias es a través de un proceso natural que empieza con la persona en su primer día de trabajo en donde conoce su entorno laboral, sus atribuciones y responsabilidades, comienza la práctica de sus funciones donde se demuestra cierto grado de las competencias requeridas para el puesto, con el tiempo y practica de sus funciones eleva gradualmente el nivel de las competencias; posteriormente con una autoevaluación y con comentarios de retroalimentación por medio de sus superiores, analiza su desempeño y por medio de experiencia le permitirá mejorar aún más el desarrollo de competencias y verificar los puntos de oportunidad.

Una de las principales responsabilidades de toda organización es la gestión por parte del Departamento de Recursos Humanos analizar la manera de desarrollar las competencias de los colaboradores, este se basa en la sumatoria de varias acciones empezando con un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tipo muy práctico, de los que usualmente se denominan talleres, la organización debe priorizar la manera efectiva de desarrollar el talento humano para el alcance en el nivel óptimo en las competencias de acuerdo al puesto de trabajo.

2.11 Medición del Desarrollo de Competencias

Las organizaciones deben establecer mecanismos para medir las competencias y verificar el progreso de los colaboradores; sin embargo suele ser complejo ya que no es tan sencillo como medir una máquina que tiene indicadores claros en tiempo y calidad, por lo tanto se recomienda lo siguiente: primero debe definirse el nivel deseado o requerido de las distintas competencias; luego se evalúan o miden las competencias, posteriormente es implementado el plan de desarrollo o formación de acuerdo a los requerimientos de la organización, finalmente en un determinado periodo de tiempo es necesario verificar si las competencias se acercan al perfil requerido, entonces se podrá constatar si el plan de desarrollo resulto efectivo para los colaboradores y la organización.

2.12 Diccionario de Competencias

Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia organizacional. La estructura del diccionario está compuesta por:

- ✓ Título: hace referencia al nombre de la competencia y comprende los comportamientos que deben mostrar los empleados que ocupan el puesto.
- ✓ Definición: proporciona una explicación genérica de la competencia que facilite su comprensión.
- ✓ Niveles: indican los comportamientos específicos que se asocian a la competencia definida y que permiten evidenciar si el empleado la posee y en qué grado.

La identificación de cada nivel en el diccionario de competencias, puede ser por medio de números, letras o a preferencia de la organización ya que lo imprescindible es la uniformidad del criterio, de acuerdo con Alles (2015) indica que:

- A. Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B. Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C. Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D. Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. Es importante remarcar este concepto: en muchos modelos este nivel es –al igual que los demás– sumamente alto y retador, dado que la organización que así lo ha establecido desea tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores. (p.125)

Determinar los niveles de cada una de las competencias en función del grado de desarrollo, reflejará la habilidad que presenta el empleado para poner en práctica y manifestar una serie de comportamientos.

Importancia de capacitación basada en competencias

La capacitación por competencias resulta efectiva ya que a través de ella se logran “Transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas para promover cambios, en sí mismas y en su entorno” (Alles, 2019, p.28). Este tipo de proceso formativo es una estrategia de ganar ganar ya que el colaborador por su parte desarrollará competencias que le serán de utilidad para su puesto, la organización contará con personal más competente, esto a su vez impactará en el desempeño laboral. Por lo tanto se tomaron en consideración todos los temas en relación al modelo de gestión de competencias, la capacitación, su oportuna evaluación y seguimiento.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

La Institución Pública es una entidad auxiliar de la administración pública y de los tribunales con funciones autónomas, cuyos fines principales son velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país. Tiene cobertura a nivel nacional, persigue que se realice la justicia y actúa basada en los principios objetividad, imparcialidad y legalidad; su visión y misión están encaminadas a brindar a la sociedad guatemalteca un eficiente servicio en el esclarecimiento e investigación de fenómenos criminales que se presentan a diario en el país.

En el ámbito de la cultura organizacional los colaboradores se encuentran identificados con la visión y misión de la entidad, la línea de comunicación es formal ascendente, se siguen las líneas jerárquicas con rigidez, lo que define que poseen una cultura organizacional rígida la cual se orienta hacia el cumplimiento de normas, la especialización del trabajo, jerarquías bien definidas y el cumplimiento de objetivos plenamente delimitados.

La Institución Pública está en crecimiento continuo por el desarrollo de las actividades que realiza a nivel nacional y busca la actualización de los procesos administrativos que contribuyan a dar respuesta ágil y oportuna a los requerimientos de la sociedad guatemalteca. Actualmente cuenta con la Unidad de Capacitación –UNICAP- la cual es encargada de capacitar al personal en lo relacionado a los conocimientos técnicos, sin embargo se ha observado que existen debilidades en los colaboradores del área administrativa y operativa con respecto a ciertas competencias que deben desarrollar, aunque la organización brinda capacitaciones, no existe un plan de capacitación por competencias conductuales, por lo tanto los colaboradores no desarrollan las habilidades y competencias esperadas, al momento de afrontar situaciones con un alto grado cognoscitivo, no logran desenvolverse con la exactitud debida y en el tiempo oportuno, continuamente buscan el apoyo en los

mandos superiores recargándoles las actividades laborales y retardando los procesos.

El no contar con un proceso formativo de competencias conductuales puede crear una percepción negativa de la gestión de la función pública, por lo que resulta conveniente hacer el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es la importancia de implementar un plan de capacitación por competencias conductuales en una organización gubernamental?

La capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2011, p.322). Implementar un plan de capacitación por competencias conductuales durante el año 2020, es una alternativa para mejorar el desempeño de las funciones públicas para los colaboradores del área administrativa y operativa de la Institución Pública con Sede Central en zona 1 de la Ciudad de Guatemala.

La importancia de una efectiva formación en competencias conductuales, radica en que la misma influye de gran manera a solucionar los problemas organizacionales que se presenten e impacta en el desarrollo de habilidades prácticas, elevando la eficiencia en la ejecución de las tareas, brindando la capacidad de adaptación para enfrentar los cambios del entorno y asumir los nuevos desafíos que se presenten en los puestos de trabajo, evitando de esta manera la sobrecarga laboral en los mandos superiores, contribuyendo al bienestar individual y colectivo de la Institución.

3.2 Objetivo General

Implementar plan de capacitación por competencias conductuales, que contribuya a elevar el rendimiento laboral en el desarrollo de las funciones que realizan los colaboradores de la Institución Pública.

3.3 Objetivos específicos:

Elaborar diccionario de competencias conductuales con base a los valores, misión y visión de la organización.

Evaluar los descriptores de puesto con la finalidad de verificar que el personal de la Institución cumple con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto de trabajo.

Detectar las brechas que existan entre el perfil real de los colaboradores y su desempeño en la Institución pública, a través de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Diseñar plan de capacitación por competencias conductuales para el personal de la Institución Pública, con el fin de elevar el rendimiento individual y colectivo.

3.4 Técnicas

Por medio de las técnicas adecuadas se obtuvo la información indispensable para el desarrollo lógico del plan de capacitación por competencias, siendo las siguientes:

- a) Análisis documental: Se realizó la búsqueda de información relacionada a los temas evidenciados en fuentes primarias y secundarias.
- b) Observación: Se observó los procedimientos que se ejecutan dentro de la organización, enfocándose en el proceso de capacitación actual; así también, el comportamiento de los colaboradores en el desempeño de sus laborales.
- c) Entrevista: Esta técnica de recolección de información fue dirigida a los colaboradores para la identificación de competencias laborales en los descriptores de puestos.

- d) Cuestionario: Este medio de recolección de datos se llevó a cabo dentro de la Institución pública con el ánimo de identificar y contextualizar, cuáles son las debilidades desde el punto de vista del colaborador; asimismo este se direccionó al Jefe del área para obtener un indicador de la evaluación del desempeño para comparar los estándares establecidos con los puestos de trabajo y conocer las áreas de oportunidad que se deben capacitar para incrementar el rendimiento laboral.
- e) Encuesta: La encuesta se enfocó en temas específicos de capacitación, con la finalidad de medir el nivel de reacción y conocer la opinión de los participantes.

3.5 Instrumentos

- Entrevista: Fue diseñada una entrevista semiestructurada por 10 preguntas de respuesta abierta para indagar que competencias son aplicadas actualmente para el desarrollo de las tareas en los puestos de trabajo, las responsabilidades y eventos conductuales de relevancia.
- Cuestionario: Este instrumento fue aplicado a nueve colaboradores de la Jefatura Administrativa, para el Diagnóstico de Necesidades de capacitación del área, el cual contiene una lista de preguntas dirigidas a reunir opiniones acerca de las competencias que los colaboradores desempeñan en el trabajo; asimismo se elaboró otros cuestionarios para evaluar la capacitación en los niveles de aprendizaje, comportamiento y resultados.
- Encuesta: Una evaluación tipo encuesta la cual tiene contenidas preguntas en para medir el nivel de reacción, efectividad y el grado de satisfacción de los participantes y se cuantificará a través de escalas.

3.6 Método – Proceso de Implementación

El desarrollo de la metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo para evidenciar la problemática y presentar una propuesta viable tras el análisis de la situación

actual de los colaboradores y detectar las necesidades de capacitación proporcionando bases para nuevos planes y programas de capacitación, siguiendo un método deductivo para indagar de forma general las funciones de los descriptores de puesto y las competencias que cada colaborador debe poseer, determinando las dimensiones estratégicas para la implementación de un plan de capacitación por competencias conductuales

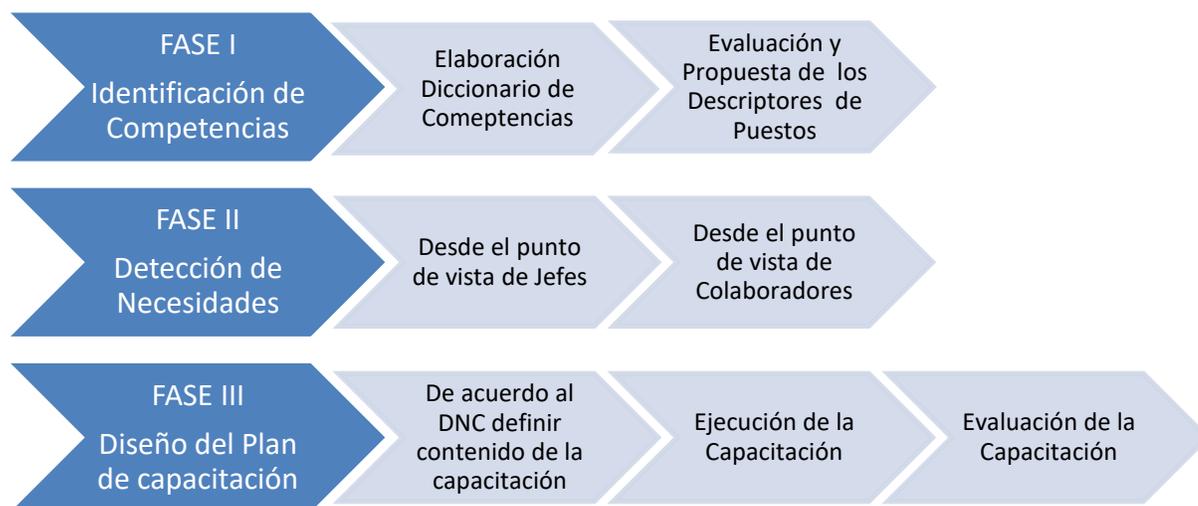


Figura 1. Proceso de implementación plan de Capacitación por Competencias Conductuales
Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020

3.6.1 Fase I, Identificación de Competencias

El modelo de capacitación basado en competencias conductuales hace énfasis en aquellas competencias relacionadas con la inteligencia emocional, actitudes, valores, principios, motivación, empatía, influencia y compromiso, entre otras. La teoría del Modelo de Gestión por competencias de Martha Alles, plantea las competencias genéricas como aquellas que deben poseer todos los miembros de la organización que representen los valores, visión y misión. Por otra parte las competencias específicas por área, que se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas que trabajar en un área particular, en este caso se analizó la Jefatura Administrativa

como prueba piloto para la conformación del proceso de competencias conductuales. Se elaboró un diccionario de competencias con base a los valores, misión y visión el cual se observa en el Anexo I que contiene las competencias genéricas y específicas por áreas de acuerdo al estudio ocupacional de cada puesto en los que tuvieron participación los colaboradores de la Jefatura Administrativa.

Se estableció el grado de dominio de las competencias mediante la evaluación de la entrevista de identificación de competencias contenido en el Anexo II, la cual se aplicó a los colaboradores de la Jefatura Administrativa derivado del resultado del proceso de identificación elaboró una propuesta del perfil de competencias laborales, en los siguientes puestos: Asesor Profesional Legal, Asesor Administrativo Financiero, Secretaria Ejecutiva III, Asistente Ejecutivo I y Oficinista I, los cuales se encuentran contenidos en el Anexo III Propuesta de Descriptores de Puestos.

Los perfiles de trabajo deben estar constituidos por el conjunto de requisitos entre los cuales destacan:

- a) La competencia identificada a partir del trabajo.
- b) La identificación a través de un proceso participativo.

El desempeño del colaborador es la clave en la definición de una competencia, pues incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe armonizar y poner en acción en los diferentes contextos laborales en que se desenvuelva, por medio de la observación directa y de una entrevista se indagó que competencias son aplicadas actualmente para el desarrollo de las tareas en los puestos de trabajo, las responsabilidades y eventos conductuales de relevancia.

3.6.2 Fase II Detección de Necesidades

Para la detección de las necesidades de capacitación del personal de la Institución Pública, se utilizó una Autoevaluación de Competencias Conductuales contenida en

el Anexo IV del presente documento, la cual fue enviada de manera electrónica a los colaboradores para que respondieran las interrogantes planteadas y conocer desde su punto de vista, cuales consideran son las debilidades propias del puesto y tener una visión clara de cuáles son las áreas oportunidades de mejorar en su ámbito laboral. Así también por medio de esta herramienta se agregó una pregunta para que el colaborador evalué que competencias considera deben ser capacitados en relación a sus compañeros de trabajo para tener un panorama más amplio de la necesidad de capacitación.

Se envió un cuestionario descrito en el Anexo V Evaluación de competencias Jefe Inmediato, que es una herramienta dirigida para los jefes de mandos medios, con la finalidad de evaluar cuál es el desempeño laboral de cada equipo de trabajo respectivamente y cuales competencias consideran pueden ser mejoradas mediante una capacitación, con el objetivo primordial de elevar el nivel de rendimiento laboral a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Después de obtener la información proporcionada por el personal a través de las herramientas mencionadas, se procedió al análisis correspondiente en el cual se estableció las necesidades de capacitación para el personal de la Jefatura Administrativa.

3.6.3 Fase III Diseño Plan de Capacitación

Después de estar establecidas las necesidades de capacitación, se llevó a cabo el diseño del plan de capacitación por competencias estableciendo objetivos generales y específicos, los cuales buscan dar apoyo sólido y consistente al proceso de capacitación de los colaboradores.

Posterior a estar definidos los objetivos que se quieren cumplir y la dinámica que se utilizará para el alcance de dichos objetivos, se realizó la búsqueda de proveedores calificados para impartir los cursos de capacitación, sin embargo se presenta la alternativa de utilizar los recursos con los que cuenta la Institución Pública, a través de la Unidad de Capacitación.



Figura 2 . Etapas Diseño de Plan de Capacitación por Competencias Laborales

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020

- **Contenido de la Capacitación:**

Disponer de un programa de capacitación de personal bien definido y sistematizado constituye una herramienta que proporciona a los empleados la oportunidad de desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para su desempeño eficiente en las tareas y responsabilidades que su puesto de trabajo exige. En este sentido, es indispensable que la Institución Pública, disponga de un programa de capacitación de competencias laborales que contribuya para que los colaboradores alcancen un nivel de rendimiento, una calidad de comportamientos y conductas, que armonice con los intereses personales e institucionales, por lo que derivado de ello se elaboró el Plan de Capacitación por Competencias Conductuales el cual está contenido en el Anexo VI de este documento.

- **Ejecución de la Capacitación:** En relación a la elección del capacitador la Institución tiene un presupuesto asignado para este tipo de procesos formativos, por lo que debe evaluar cuidadosamente que el capacitador se ajuste a las necesidades de capacitación y a los recursos económicos disponibles; sí la Institución considera

oportuna la contratación de un capacitador externo debe tomar en cuenta que es necesario se familiarice con la filosofía organizacional, que sea un experto en lo referente al desarrollo de competencias laborales, que tenga cierto prestigio en el mercado, que explique a detalle el proceso de aprendizaje y conozca con exactitud el porqué de dicha capacitación.

Por otra parte sí la Institución decide conveniente un capacitador interno, la ventaja principal es que por ser un miembro de la Institución tiene claro la problemática identificada, sin embargo deben considerarse que posea otras características importantes tales como: capacidad didáctica, excelente relaciones interpersonales, un comunicador asertivo, capaz de diseñar experiencias de entrenamiento medibles, dinámicas, ejercicios, que proponga los recursos didácticos que potencien el desarrollo de competencias laborales. La entidad deberá evaluar ambas opciones de un capacitador interno o externo analizando objetivamente aquella que se ajuste a los intereses institucionales.

Al momento de estar definido el capacitador ya sea interno o externo debe ser indicado fecha, hora y actividades con el personal que integrará parte de la prueba piloto para recibir dicha capacitación, buscando alternativas para que no cause inconvenientes en las actividades laborales de los colaboradores.

Se tiene previsto realizar la capacitación de manera virtual de las condiciones derivado del Estado de Calamidad a causa de la Pandemia Covid-19 y en cumplimiento a las disposiciones presidenciales que no pueden estar reunidas más de 10 personas, derivado de ello la Institución Pública deberá hacer uso de diversas plataformas virtuales, sin embargo se sugiere tomar en consideración que la capacitación pretende fortalecer aquellas competencias en las que se encontró brechas existentes y por ser de tipo actitudinal es recomendable utilizar el aprendizaje de b-learning ya que combina e-learning con encuentros presenciales, tomando las ventajas de ambos tipos de aprendizajes. Este tipo de capacitación implica utilizar nuevos elementos de tecnología, comunicación y nuevos modelos pedagógicos: entornos virtuales de aprendizaje, recursos multimedia, herramientas

de comunicación virtual foros, correos electrónicos, video conferencias, webinars, documentos y manuales que pueden ser descargados.

- Evaluación de capacitación:

Un pilar fundamental en toda capacitación, ya sea virtual o presencial, es evaluar la efectividad de la formación. ¿El material de estudio resultó claro y didáctico? ¿Se cumplieron los objetivos de formación? ¿Hay un impacto cuantificable en el desempeño de los participantes en sus respectivos puestos de trabajo?, para medir la efectividad de la capacitación por competencias laborales se utilizará el Modelo de Capacitación/Formación de Kirkpatrick por ser uno de los modelos más usados para medir el impacto, el cual contempla cuatro niveles siguientes



Figura 3. El Modelo de Capacitación/Formación de Kirkpatrick
Etapas del Proceso de evaluación de Capacitación
Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

✓ **Nivel 1: Reacción**

Para medir la efectividad del plan de capacitación se medirá el grado de satisfacción de los participantes y se cuantificará a través de escalas. Este tipo de evaluación se realizará a través de cuestionarios finales con el objetivo de realizar los ajustes necesarios para próximas capacitaciones, la cual se encuentra contenida en el Anexo VI Evaluación Capacitación.

✓ **Nivel 2: Aprendizaje**

Este segundo nivel apunta a determinar si se cumplieron los objetivos de aprendizaje. Para eso se medirán los conocimientos adquiridos por los participantes, haciendo un comparativo de un antes y después, tabulando las respuestas.

Tabla 1
Nivel de Aprendizaje

¿Qué mide?	¿Por qué se mide?	¿Cómo se mide?	¿Cuándo se mide?
Mide los conocimientos y habilidades adquiridas a partir de la acción de Capacitación	Porque predice cambios conductuales a partir de aprendizajes (conocimientos y habilidades adquiridas).	Instrumento de medición definido por el proveedor	Al finalizar la acción de capacitación. Al iniciar y finalizar la acción de capacitación (PreTest-Post Test) Adjunto formato en Anexo VII, Evaluación de Aprendizaje.

Preguntas para medir el nivel de aprendizaje de los participantes de la Capacitación por Competencias Laborales.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala mayo 2020.

✓ **Nivel 3: Comportamiento**

En este nivel medirá cómo los participantes aplican en sus puestos de trabajo la información y el conocimiento que han recibido en la capacitación. Se verificará a través de la observación directa y realización de la evaluación del desempeño laboral, a partir de las valoraciones obtenidas se decidirá si deben realizarse ajustes en la propuesta formativa o bien en el mismo entorno laboral. Debe tenerse en cuenta que este nivel de evaluación requiere de mayor tiempo y se deberá esperar entre tres a seis meses para efectuar las evaluaciones. Se adjunta formato de Evaluación del desempeño por competencias en Anexo IX.

✓ **Nivel 4: Resultados**

Este último nivel, de mayor profundidad y alcance que los tres anteriores, apunta a medir si los conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación se utilizan en los puestos de trabajo de forma efectiva y eficiente al punto que los objetivos de la organización sean alcanzados. En este nivel se aplicará una entrevista dirigida al jefe inmediato para verificar el cierre de aquellas brechas detectadas y si fueron alcanzados los objetivos organizacionales del área de la Jefatura Administrativa. (Ver Anexo X Evaluación Resultados Cierre de Brechas).

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Fase I Identificación de competencias

De conformidad con el objetivo específico de elaboró un diccionario de competencias con base al análisis de los valores, misión y visión de la organización.

Misión

Somos una institución con funciones autónomas, que promueve la persecución penal, dirige e investiga los delitos de acción pública, actuando y velando por el estricto cumplimiento de las leyes, con responsabilidad, ética, objetividad e imparcialidad, a fin de coadyuvar a la aplicación de una justicia pronta y cumplida.

Visión

Ser una institución con altos estándares de calidad continúa en la gestión de casos, con equidad de género, pertinencia étnica y etaria, alto grado de sensibilidad humana y enfoque victimológico, consolidando la justicia pronta y cumplida, en el combate directo contra la delincuencia, la corrupción e impunidad.

Objetivo General

Promover la persecución penal, dirigir la investigación de los delitos de acción pública y velar por el estricto cumplimiento de las leyes, actuando con objetividad, imparcialidad y con apego al principio de legalidad, en los términos que la ley establece.

Principios y Valores

Son las convicciones que orientan la función de la institución y por consiguiente el trabajo de todos los que la integran, para llevar a cabo con efectividad la misión institucional.

Los principios y valores de la Institución Pública son los siguientes:



Figura 4. Principios y valores que representan a la Institución Pública.

Fuente: Elaboración propia. Guatemala, Julio 2020

a) Competencias Cardinales o Genéricas

“Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional (Alles, 2015, p.125). De conformidad con el análisis realizado a la misión, visión y valores institucionales se considera que las competencias cardinales o genéricas de tipo conductual deben ser las siguientes:

1. Atención al Público
2. Autoaprendizaje
3. Adaptabilidad o flexibilidad.
4. Calidad de trabajo y mejora continua.
5. Compromiso Organizacional.
6. Lealtad y Sentido de Pertenencia:
7. Orientación a Resultados

b) Competencias Específicas por Área (Jefatura Administrativa)

El proceso de implementación del plan de capacitación por competencias se llevó a cabo en una prueba piloto en el área de Jefatura Administrativa de la Institución Pública, derivado de la crisis global de Covid 19, razón por la cual no se pudo tener acceso a toda la organización.

La Jefatura Administrativa tiene a su cargo todas las tareas de administración y organización de la entidad, así como asesorar al Despacho Superior en todos los problemas administrativos y financieros, por lo que cuenta con el personal de apoyo necesario. “Competencia específica. Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel” (Alles, 2015, p.25). De conformidad con la estructura organizacional y las funciones administrativas que realiza esta área en apoyo al plan estratégico de la Institución Pública, se considera que los colaboradores que tienen funciones asignadas a la misma deben tener las siguientes competencias.

- 1) Capacidad de planificación y organización
- 2) Comunicación Asertiva
- 3) Iniciativa
- 4) Pensamiento Analítico
- 5) Resolución de problemas
- 6) Trabajo bajo presión
- 7) Trabajo en equipo



Figura 5. Organigrama Jefatura Administrativa,

Fuente: Institución Pública, Guatemala julio 2020.

4.1.2 Diccionario de Competencias

Con base a la filosofía organizacional visión, misión y valores organizacionales de la Institución Pública, se procedió a la elaboración de Diccionario de Competencias conteniendo las competencias genéricas y específicas de área de acuerdo a las funciones que realiza la Jefatura Administrativa (Ver Anexo I. Diccionario de Competencias).

4.1.3 Evaluación y propuesta de los descriptores de puestos de trabajo

Con base al Diccionario de Competencias y de acuerdo a las funciones que realiza el área de Jefatura Administrativa donde se aplicó las herramientas de recolección de información, se llevó a cabo la identificación de competencias a través de una entrevista por puesto para verificar el nivel de dominio de cada competencia, (Ver Anexo II. Formato entrevista Identificación de competencias) de acuerdo a la teoría de Martha Alles que indica “El primer paso será leer las tareas y responsabilidades y analizar según la descripción de cada grado cuál será el necesario para desempeñar de manera exitosa ese puesto de trabajo en particular” (Alles, 2015, p.108).

Se determinó los grados de competencia, quedando los mismos de la siguiente manera:

- A. (Excelente): Alto o desempeño superior es un referente en la organización.
- B. (Muy bueno): Un desempeño por sobre el promedio, demuestra dominio de la competencia.
- C. (Bueno): Representa un nivel adecuado de la competencia.
- D. (Requerido): Se refiere a un nivel mínimamente aceptable, éste rango no indica ausencia de competencia, sino un desarrollo mínimo.

Tabla 2*Matriz identificación de competencias de la Jefatura Administrativa*

NIVEL DE COMPETENCIA POR PUESTO														
Puesto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Oficinista	D	D	C	C	C	C	D	C	C	C	D	D	D	C
Secretaria Ejecutiva III	C	C	C	B	B	B	C	C	C	B	C	C	C	C
Asistente Ejecutivo I	C	B	C	B	B	B	C	C	B	B	C	B	B	B
Asistente Ejecutivo I	C	B	C	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	B
Asesor Administrativo Financiero	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	A	A	B	B
Asesor Administrativo Financiero	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	A	A	B	B
Asesor Profesional Legal	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	A	A	B	B
Asesor Profesional Legal	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	A	A	B	B
Asesor Profesional Legal	B	B	B	B	A	A	B	B	B	B	A	A	B	B

Fuente: Elaboración propia, Guatemala Julio 2020

Competencias Genéricas

- 1- Atención al Público
- 2- Autoaprendizaje
- 3- Adaptabilidad o flexibilidad
- 4- Calidad y mejora continua
- 5- Compromiso Organizacional
- 6- Lealtad y sentido de pertenencia
- 7- Orientación a resultados

Competencias Específicas por Área

- 8- Capacidad de Planificación y Organización
- 9- Comunicación Aserativa
- 10- Iniciativa
- 11- Pensamiento Analítico
- 12- Resolución de problemas
- 13- Trabajo bajo presión
- 14- Trabajo en equipo

De acuerdo al análisis de las funciones que realiza los puestos de oficinista I, Secretaria Ejecutiva III, Asistente Ejecutivo I, Asesor Administrativo Financiero y Asesor Profesional Legal y la información recabada por medio de la entrevista realizada, se constató que dichos puestos efectivamente cubre las competencias específicas que requiere el área de la Jefatura Administrativa, por lo que basados en el diccionario de competencias laborales y la información antes descrita se elaboró la propuesta de descriptores de puestos contenidos en el Anexo III de este documento, los cuales permitirán que los ocupantes de los puestos de trabajo, conozcan las atribuciones y características necesarias para el desempeño de sus labores.

4.2 Fase II. Detección de Necesidades

4.2.1 Auto evaluación por competencias

Los colaboradores de la Jefatura Administrativa reflejaron los siguientes datos, respondiendo al cuestionario contenido en el Anexo IV Autoevaluación por Competencias, en el que se solicitó que marcarán con una (X) de acuerdo al desempeño que considera las competencias descritas aplican a su puesto de trabajo.

Tabla 3

Autoevaluación, atención al público

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	3	33%
B (Muy Bueno)	4	45%
C (Bueno)	2	22%
D (Regular)	-	-
Total	9	100%



Figura 6. Atención al Público. Se consultó a los colaboradores como evalúan el desarrollo de dicha competencia desde su puesto de trabajo lo que el 45% respondieron que era (Muy bueno), un 22% (Bueno) y un (33%) Excelente. Elaboración propia, Guatemala julio 2020. A través del cuestionario realizado se constató que el personal tiene una visión clara de lo que es atención al público y velan por brindar buen servicio.

Tabla 4*Autoevaluación competencia, autoaprendizaje*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	3	33.33%
B (Muy Bueno)	5	55.56%
C (Bueno)	1	11.11%
D (Regular)	0	-
Total	9	100%

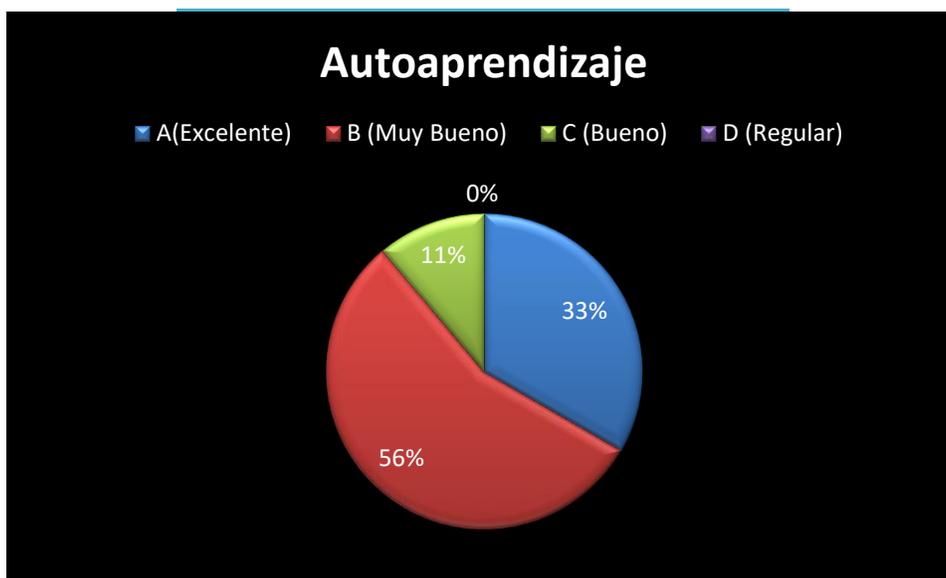


Figura 7. Autoaprendizaje. Se consultó a los colaboradores como consideraban que se desarrolla esta competencia desde su puesto de trabajo a lo que ellos respondieron un 33% (Excelente), 56%(Muy Bueno) y 11% (Bueno). Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

De conformidad con los datos reflejados y la observación realizada se percibe que los colaboradores de la Jefatura Administrativa aplican el autoaprendizaje continuamente ya que deben estar en actualización constante de las leyes emitidas por la Contraloría General de Cuentas, la Ley de Contrataciones del Estado y las disposiciones emanadas por el Despacho Superior en relación a los procesos administrativos que se ejecutan.

Tabla 5*Adaptabilidad o Flexibilidad*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	3	33.33%
B (Muy Bueno)	3	33.33%
C (Bueno)	3	33.33%
D (Regular)	-	-
Total	9	100

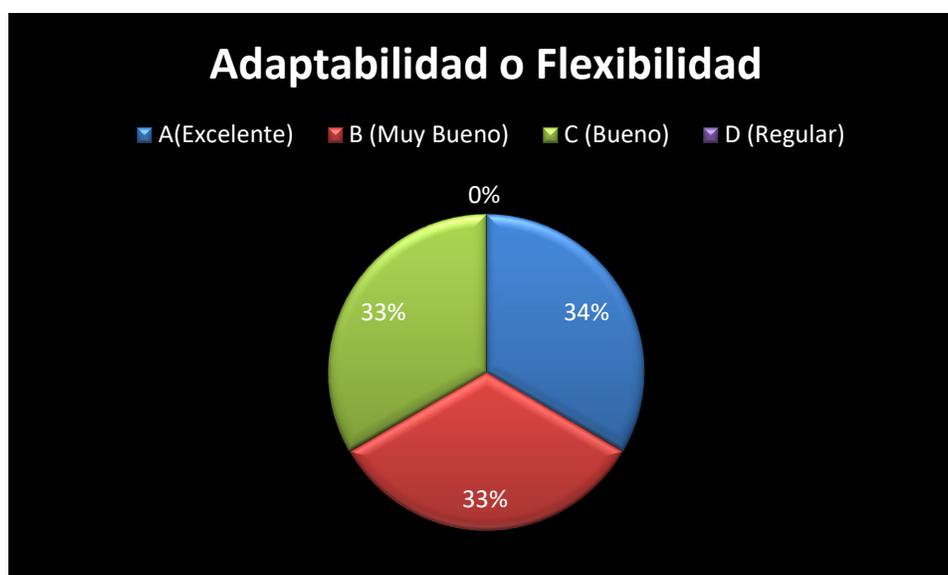


Figura 8. Competencia Adaptabilidad o Flexibilidad. Los colaboradores respondieron en el desarrollo de dicha competencia desde su puesto de trabajo un 33% (Muy Bueno), 34% (Excelente) y 33% (Bueno). Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

De conformidad con los datos reflejados se concluye que los colaboradores de la Institución deben estar preparados para los cambios, un ejemplo de ello es la problemática por el virus de COVID-19 muchos de ellos han tenido que adaptarse a nuevas formas de trabajo a través de trabajo, reuniones virtuales y uso constante de herramientas electrónicas, cambios inesperados pero que han enfrentado de manera favorable buscando continuar con las actividades y funciones propias de la dependencia.

Tabla 6*Calidad de Trabajo y Mejora Continua*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	2	22.22%
B (Muy Bueno)	4	44.44%
C (Bueno)	3	33.33%
D (Regular)	-	-
Total	9	100%

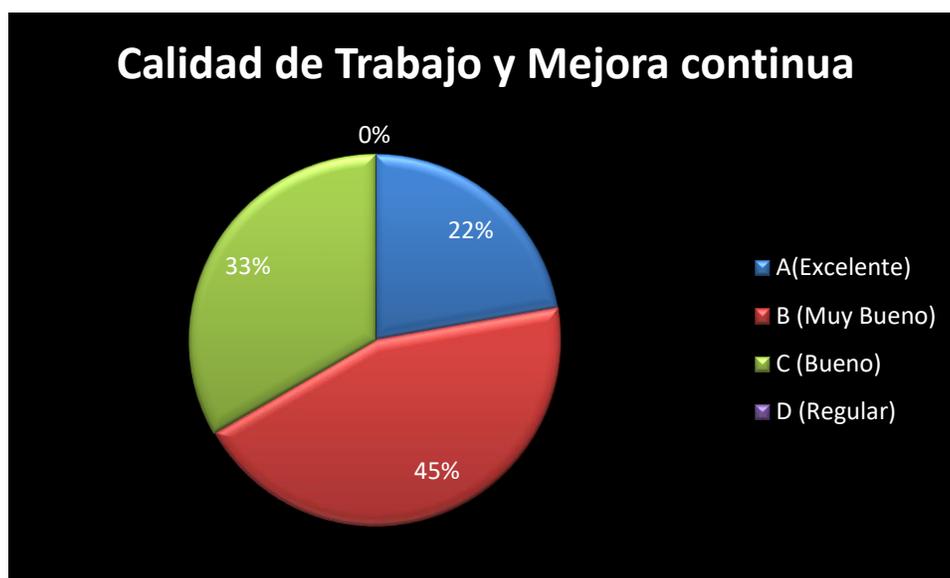


Figura 9. Calidad de Trabajo y Mejora continúa. Los colaboradores respondieron a la autoevaluación en relación a dicha competencia que la aplican a su puesto de trabajo un 22% (Excelente), 45%(Muy bueno) y 33% (Bueno).

La competencia de calidad de trabajo y mejora continua, resulta importante y es una de las que más aplican los colaboradores ya que en el contexto del ejercicio de las funciones públicas, incluye el observar los estándares que establece la ley y los de la institución, desplegar todo el esfuerzo necesario para ejercer con excelencia las funciones encomendadas y mejorar de acuerdo a las exigencias de cada área.

Tabla 7*Compromiso Organizacional*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	2	22.22%
B (Muy Bueno)	4	44.44%
C (Bueno)	3	33.33%
D (Regular)	-	-
Total	9	100%



Figura 10. Compromiso Organizacional. Los colaboradores respondieron que aplican dicha competencia a su puesto de trabajo un 78% (Excelente), 11%(Muy bueno) y 11% (Bueno). Elaboración propia, Guatemala Julio 2020.

Según los resultados, los colaboradores se sienten comprometidos con la Institución desde el momento que ingresaron, saben la importancia de su trabajo en su y que el mismo genera valor al equipo de trabajo de la Jefatura Administrativa y el alcance de los objetivos orientados al Plan Estratégico Institucional.

Tabla 8*Lealtad y Sentido de Pertenencia*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	5	55.56%
B (Muy Bueno)	3	33.33%
C (Bueno)	1	11.11%
D (Regular)	-	-
Total	9	100%

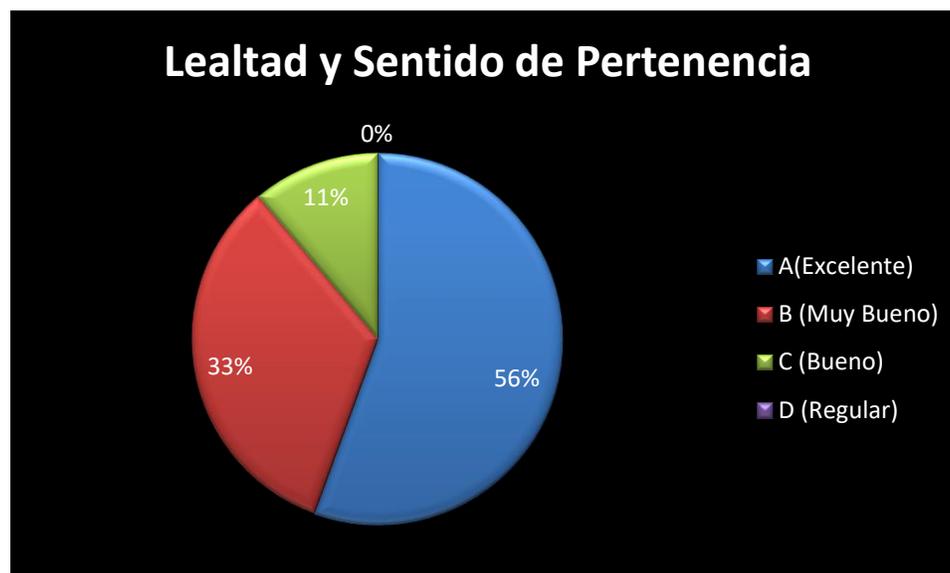


Figura 11. Lealtad y Sentido de Pertenencia. Los colaboradores respondieron en relación a como desarrollan dicha competencia un 56% (Excelente), 33%(Muy bueno) y 11% (Bueno). Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Los colaboradores se sienten identificados con la organización ya que desempeñar un cargo público en la Institución conlleva absoluta lealtad a la misión y visión y el estricto cumplimiento de las leyes por la que es regida, así mismo la Institución vela porque todos los colaboradores conozcan plenamente la visión y misión, mediante recordatorios por medio de los sistemas virtuales que son utilizados diariamente.

Tabla 9*Orientación a resultados*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	6	66.67%
B (Muy Bueno)	2	22.22%
C (Bueno)	1	11.11%
D (Regular)	-	-
Total	9	100%



Figura 12. Orientación a Resultados. Los colaboradores respondieron en relación a dicha competencia es desarrollada desde su puesto de trabajo en un 67% (Excelente), un 22% (Muy bueno) y 11% (Bueno).Elaboración propia, Guatemala Julio 2020.

De acuerdo a los objetivos organizacionales, la orientación a resultados resulta primordial ya que la Jefatura Administrativa debe presentar informes de actividades de manera mensual. Ser una institución con altos estándares de calidad, debe promover el diligenciamiento oportuno de los servicios, para que se tenga una pronta y eficaz respuesta ante la sociedad guatemalteca, haciendo público el uso de los recursos, físicos, tecnológicos y financieros de la organización.

Tabla 10

Capacidad de Planificación y Organización.

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	4	44.44%
B (Muy Bueno)	2	22.22%
C (Bueno)	3	33.33%
D (Regular)	-	-
Total	9	100



Figura 13. Planificación y Organización. En relación a cómo se desarrollan los colaboradores de la Jefatura Administrativa respondieron en la autoevaluación un 45% (Excelente), 22% (Muy bueno) y 33% (Bueno). Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

La competencia de planificación y organización, es una de las más importantes de la Jefatura Administrativa ya que diariamente deben cumplir con plazos en diferentes temas, administrativos y financieros, por lo que deben plantearse estrategias de planificación para atender los plazos urgentes sin descuidar las otras atribuciones que también deben realizar.

Tabla 11

Comunicación Asertiva

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	6	66.67%
B (Muy Bueno)	2	22.22%
C (Bueno)	1	11.11%
D (Regular)	-	-
Total	9	100%

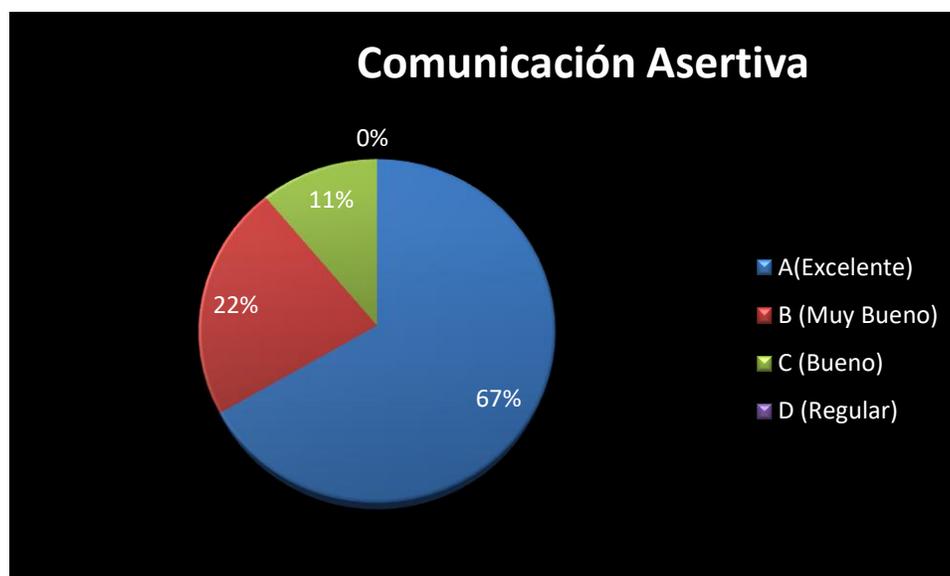


Figura 14. Comunicación Asertiva. En relación a dicha competencia los colaboradores de la Jefatura Administrativa respondieron en la autoevaluación que esta la aplican a su puesto de trabajo un 67% (Excelente), 22% (Muy bueno) y 11% (Bueno). Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Esta competencia es imprescindible en esta área de trabajo, debido a que hay varios procesos que están conectados por otros, por lo que todos los integrantes deben estar informados sobre las acciones que se han realizado para no cometer errores que retrasen los procesos.

Tabla 12

Iniciativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	5	55.56%
B (Muy Bueno)	3	33.33%
C (Bueno)	1	11.11%
D (Regular)	-	-
Total	9	100%

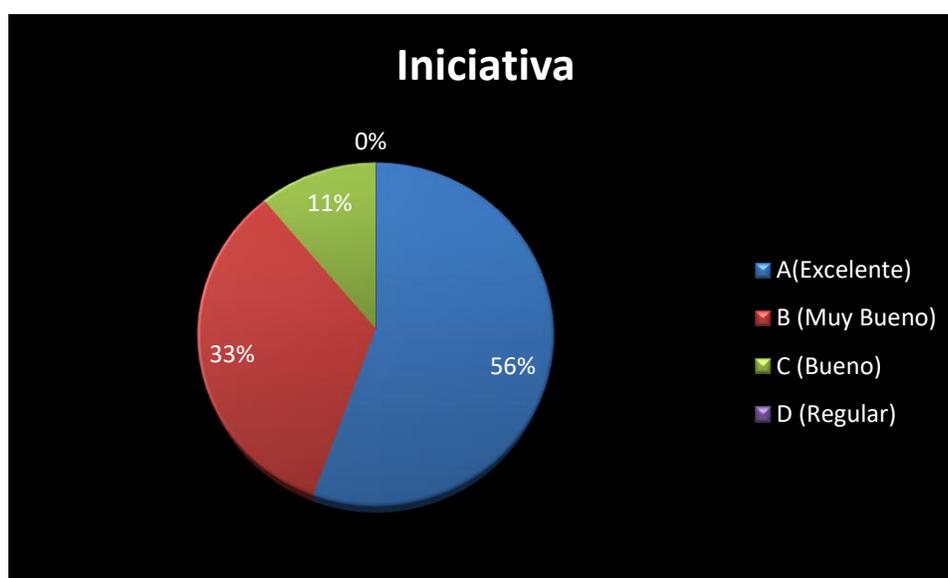


Figura 15. Autoevaluación iniciativa. En relación a esta competencia los colaboradores de la Jefatura Administrativa respondieron que la aplican a su puesto de trabajo un 56% (Excelente), 33% (Muy bueno) y 11% (Bueno).

La iniciativa es una competencia necesaria para esta área por el gran manejo de situaciones y expedientes que se presentan, en muchos de los casos según se observó hay colaboradores que se saturan de trabajo por el aumento de asignación de tareas y consideran un gran apoyo que otros compañeros tengan la iniciativa de colaborar, ya que en dado momento también es necesario para que conozcan los procesos puntuales que desarrolla la Jefatura Administrativa.

Tabla 13

Pensamiento Analítico

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	4	44.44%
B (Muy Bueno)	2	22.22%
C (Bueno)	3	33.33%
D (Regular)	-	-
Total	9	100%

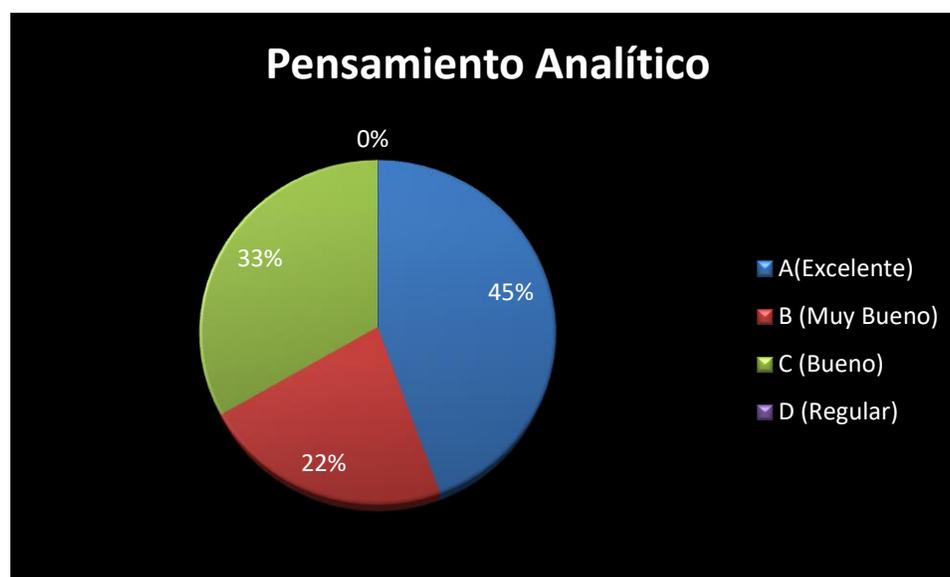


Figura 16. Pensamiento Analítico. En relación a dicha competencia los colaboradores de la Jefatura Administrativa respondieron en la autoevaluación que desarrollan la misma un 45% (Excelente), 22% (Muy bueno) y 33% (Bueno).

Pensamiento Analítico esta competencia es de suma importancia debido a que los colaboradores deben ser capaces de analizar la información que se les proporciona a fin de identificar que los procesos estén alineados a las normas y procedimientos establecidos.

Tabla 14

Resolución de problemas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	4	44.44%
B (Muy Bueno)	3	33.33%
C (Bueno)	1	11.11%
D (Regular)	1	11.11%
Total	9	100.00



Figura 17. Competencia Resolución de Problemas. En relación a la competencia de Resolución de Problemas los colaboradores de la Jefatura Administrativa respondieron en la autoevaluación un 45% (Excelente), 33% (Muy bueno), 11% (Bueno) y 11% (Regular).

La Jefatura Administrativa está enfocada a buscar soluciones a las problemáticas en temas administrativos y financieros por lo que los colaboradores deben buscar estrategias puntuales a fin de resolver las situaciones que se presenten.

Tabla 15

Trabajo en equipo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	3	33.33%
B (Muy Bueno)	4	44.44%
C (Bueno)	1	11.11%
D (Regular)	1	11.11%
Total	9	100.00%

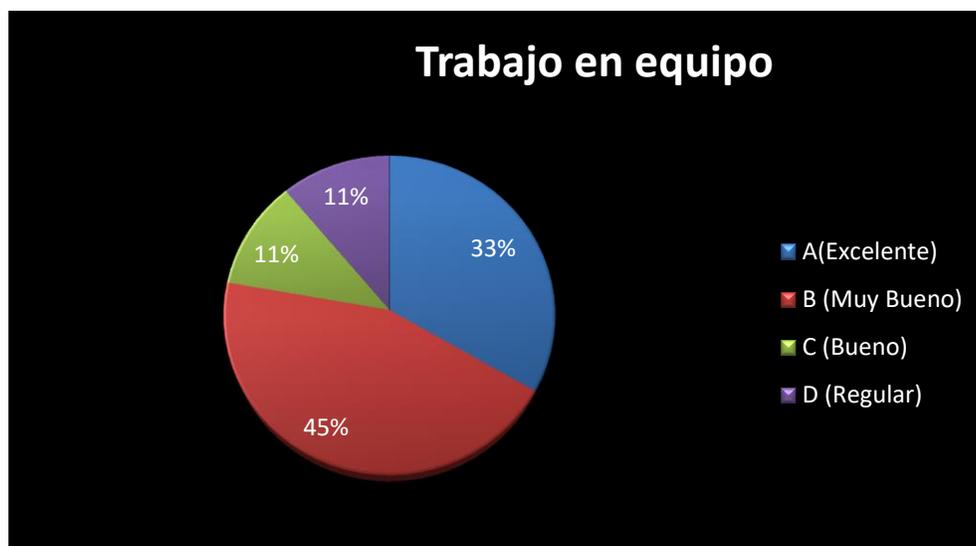


Figura 18. Competencia trabajo en equipo. Los colaboradores de la Jefatura Administrativa respondieron en la autoevaluación un 33% (Excelente), 45% (Muy bueno), 11% (Bueno) y 11% (Regular).

Esta competencia resulta indispensable para el desarrollo de las funciones ya que debido al exceso de temas de la que es encargada la Jefatura Administrativa los colaboradores deben trabajar coordinadamente a fin de obtener resultados favorables.

Tabla 16

Trabajo bajo presión

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
A(Excelente)	2	22.22%
B (Muy Bueno)	5	55.56%
C (Bueno)	2	22.22%
D (Regular)	0	-
Total	9	100.00%

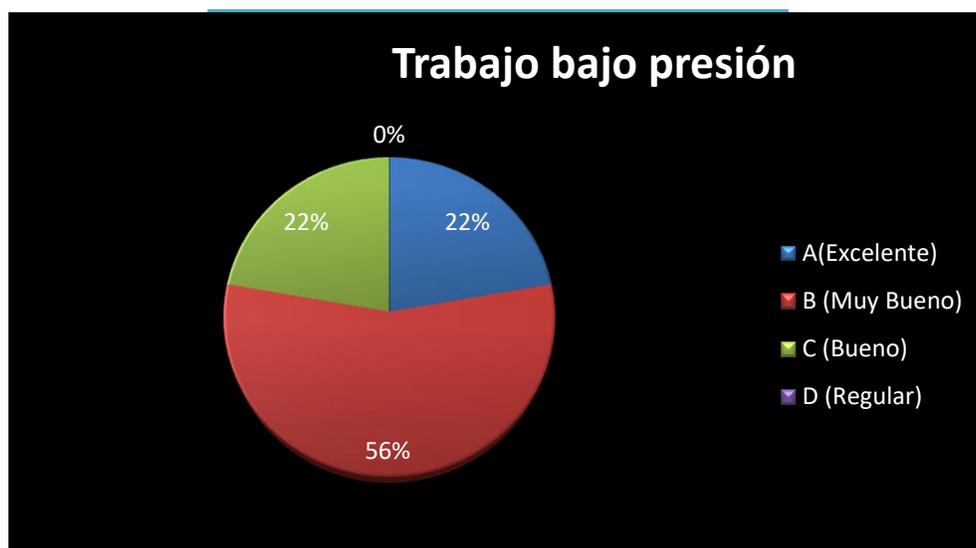


Figura 19. Trabajo bajo presión. En relación a esta competencia, en la autoevaluación los colaboradores de la Jefatura Administrativa respondieron que es desarrollada desde su puesto de trabajo en un 22% (Excelente), 56% (Muy bueno), 22% (Bueno).

Los colaboradores de esta área eventualmente se sienten presionados por los plazos enmarcados por la ley que deben cumplir, así que deben desenvolverse de manera rápida y eficaz ante dichas situaciones, asimismo esta área tiene la particularidad de estar a cargo de tres Direcciones: Recursos Humanos, Financiera y Administrativa, las cuales presentan solicitudes para distintas autorizaciones cada una con límite de tiempo, por lo que los colaboradores deben tener conocimiento de las funciones y los manuales descritos para cada proceso y dar una respuesta adecuada de conformidad con las normativas establecidas.

¿De las competencias anteriormente descritas cual considera que usted fortalecer para un mejor rendimiento en su puesto de trabajo?

Tabla 17

Autoevaluación colaboradores Jefatura Administrativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Autoaprendizaje	3	33%
Calidad de trabajo y mejora continua	1	11%
Capacidad de Planificación y Organización	3	34%
Trabajo bajo presión	2	22%
Total	9	100.00%

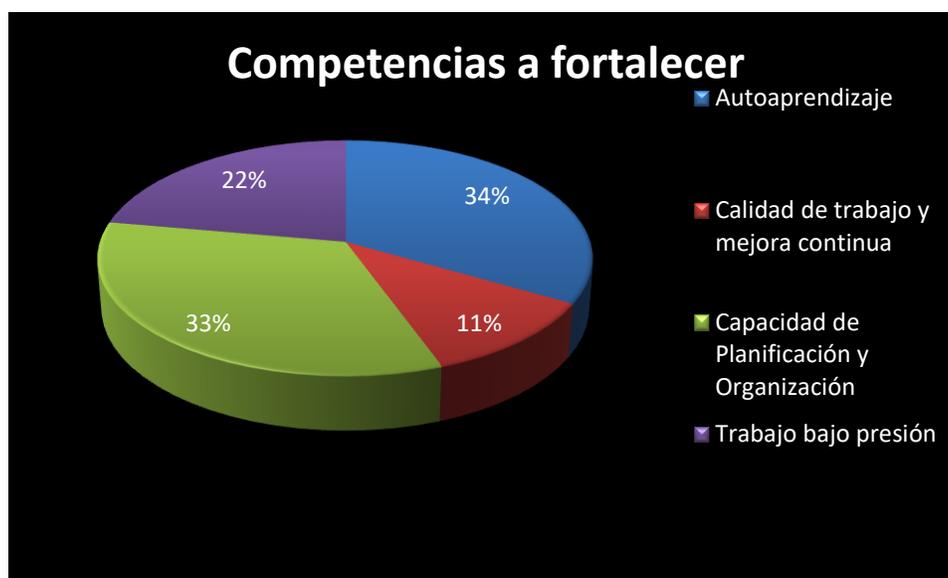


Figura 20. Competencias a fortalecer según autoevaluación. La información brindada por los colaboradores el 34% piensa que debe fortalecer el Autoaprendizaje, 11% Calidad de trabajo y mejora continua, 33% Capacidad de Planificación y Organización y 22% Trabajo bajo presión.

¿De las competencias anteriormente descritas cuales considera que sus compañeros de trabajo pueden fortalecer para mejorar el rendimiento de las actividades que realiza la Jefatura Administrativa?

Tabla 18

Competencias a fortalecer según grupo de trabajo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Iniciativa	2	22.22%
Resolución de problemas	3	33.33%
Trabajo en equipo	4	44.44%
		-
Total	9	100.00%



Figura 21. Competencias a fortalecer para el grupo de trabajo. Los colaboradores de la Jefatura Administrativa al momento de consultarles cuales competencias consideraban que necesitaban fortalecer sus compañeros ellos indicaron, el 25% (Iniciativa), 37% (Resolución de problemas) y 38% (Trabajo en equipo).

4.2.2 Detección de Necesidades desde el punto de Vista del Jefe de Área.

Se llevó a por parte del Jefe Administrativo la evaluación del área con la herramienta contenida en el Anexo V Cuestionario Evaluación de Competencias a Jefes de Mandos Medios, a través de cuan se pretende el Jefe inmediato evalué a sus subordinados de acuerdo al desempeño observado, en el caso particular de la Jefatura Administrativa se clasificaron las evaluaciones de la siguiente manera:

- ✓ Puestos profesionales: Asesor Profesional Financiero, Asesor Profesional Legal.
- ✓ Puestos técnico administrativo: Secretaria Ejecutiva y Asistente Ejecutivo
- ✓ Puestos básico administrativo: Oficinista
- ✓ Calificación: A (Excelente), B (Muy bueno), C (Bueno), D (Requerido)
- ✓ Observaciones: Columna de brecha detectada
 - X= brecha identificada
 - D/A = Desempeño adecuado.
 - D/S= Desempeño Superior

Tabla 19

Análisis evaluación Asesores Profesionales

Competencias a evaluar	Resultados Evaluación	Competencias esperadas perfil de puesto	Brecha Detectada
Competencias Genéricas			
1. Atención al Público	A	B	D/S
2. Autoaprendizaje	B	B	D/A
3. Adaptabilidad/flexibilidad	B	B	D/A
4. Calidad de Trabajo y Mejora continua	B	B	D/A
5. Compromiso Organizacional	A	A	D/A
6. Lealtad y sentido pertenencia	A	A	D/A
7. Orientación al logro/ orientación a resultados	B	B	D/A

Competencias Específicas por Área			
8. Capacidad de Planificación y Organización	B	B	D/A
9. Comunicación Asertiva	B	B	D/A
10. Iniciativa	C	B	X
11. Pensamiento Analítico	B	A	X
12. Resolución de problemas	C	A	X
13. Trabajo bajo presión	C	B	X
14. Trabajo en equipo	C	B	X

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

En relación a la evaluación realizada a los Asesores Profesionales se puede observar que las competencias genéricas son desarrolladas en la forma esperada de acuerdo al perfil del puesto. Con respecto a las competencias específicas del área se puede observar que existen brechas en las competencias de iniciativa, pensamiento analítico, resolución de problemas, trabajo bajo presión y trabajo en equipo, por lo que se deben tomar en cuenta para el plan de capacitación.

Puestos técnico-administrativo:

Tabla 20

Análisis evaluación Secretaría Ejecutiva III

Competencias a evaluar	Resultados evaluación	Competencias esperadas	Brecha Detectada
Competencias Genéricas			
1. Atención al Público	B	C	D/S
2. Autoaprendizaje	C	C	D/A
3. Adaptabilidad/flexibilidad	C	C	D/A
4. Calidad de Trabajo y Mejora continua	B	B	D/A
5. Compromiso Organizacional	B	B	D/A
6. Lealtad y sentido pertenencia	A	B	D/S

7. Orientación al logro/ orientación a resultados	C	C	D/A
Competencias Específicas por Área			
8. Capacidad de Planificación y Organización	C	C	D/A
9. Comunicación Asertiva	C	C	D/A
10. Iniciativa	B	B	D/A
11. Pensamiento Analítico	C	C	D/A
12. Resolución de problemas	C	C	D/A
13. Trabajo bajo presión	C	C	D/A
14. Trabajo en equipo	D	C	X

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

La evaluación realizada al puesto de Secretaria Ejecutiva III las competencias genéricas son desarrolladas correctamente y en relación a las competencias específicas por área únicamente existe una brecha en la competencia de trabajo en equipo.

Tabla 21

Análisis evaluación Asistente Ejecutivo I

Competencias a evaluar	Resultados Evaluación	Competencias esperadas perfil de puesto	Brecha Detectada
Competencias Genéricas			
1. Atención al Público	B	C	D/S
2. Autoaprendizaje	C	B	X
3. Adaptabilidad/flexibilidad	C	C	D/A
4. Calidad de Trabajo y Mejora continua	B	B	D/A
5. Compromiso Organizacional	B	B	D/A
6. Lealtad y sentido pertenencia	A	B	D/S
7. Orientación al logro/ orientación a resultados	C	C	D/A

Competencias Específicas por Área			
8. Capacidad de Planificación y Organización	C	C	D/A
9. Comunicación Asertiva	C	B	X
10. Iniciativa	B	B	D/A
11. Pensamiento Analítico	C	C	D/A
12. Resolución de problemas	C	B	X
13. Trabajo bajo presión	C	B	X
14. Trabajo en equipo	D	B	X

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Se puede detectar que existen brechas en tres competencias específicas del área para el puesto de Asistente Ejecutivo I: comunicación asertiva, resolución de problemas, trabajo bajo presión y trabajo en equipo siendo esta la más notoria por encontrarse en un nivel mínimamente aceptable, éste rango indica un desarrollo mínimo.

Tabla 22

Análisis evaluación Oficinista I

Competencias a evaluar	Respuestas evaluación	Competencias esperadas perfil de puesto	Brechas Detectadas
Competencias Genéricas			
1. Atención al Público	C	D	D/S
2. Autoaprendizaje	C	D	D/S
3. Adaptabilidad/flexibilidad	C	C	D/A
4. Calidad de Trabajo y Mejora continua	C	C	D/A
5. Compromiso Organizacional	B	C	D/S
6. Lealtad y sentido pertenencia	C	C	D/A

7. Orientación al logro/ orientación a resultados	D	C	D/S
Competencias Específicas por Área			
8. Capacidad de Planificación y Organización	C	C	D/A
9. Comunicación Asertiva	C	C	D/A
10. Iniciativa	B	C	D/S
11. Pensamiento Analítico	D	D	D/A
12. Resolución de problemas	D	D	D/A
13. Trabajo bajo presión	D	D	D/A
14. Trabajo en equipo	D	C	X

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

De acuerdo a la evaluación realizada al puesto de Oficinista I, se verifica que las competencias son desarrolladas de manera satisfactorias e inclusive se observa un desempeño superior al esperado; únicamente se encuentra una brecha existente en la competencia de trabajo en equipo.

¿De las competencias laborales anteriormente descritas cuáles sugiere deben ser capacitadas para mejorar el rendimiento laboral del área que usted dirige?

Tabla 23

Competencias a capacitar según Jefe de Área

Puesto	Competencia	Cantidad	Porcentaje
Oficinista	Trabajo bajo presión	1	11.11%
Puestos Técnico administrativo	Trabajo en equipo y Trabajo bajo presión	3	33.33%
Asesores	Resolución de Problemas e iniciativa	5	55.56%
TOTAL		9	100.00

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.



Figura 23. Competencias a capacitar según Jefe de área. La evaluación dirigida al Jefe del Área indica que de los colaboradores el 44% refiriéndose a los puestos de Oficinista I, Secretaria Ejecutiva III y Asistente Ejecutivo I, deben capacitarse en las competencias de trabajo en equipo y trabajo bajo presión. En relación al 56% refiriéndose a los puestos de Asesores Profesionales, se considera que deben fortalecer las competencias de resolución de problemas e iniciativa.

4.2.3 Análisis Detección de Necesidades

De conformidad con las respuestas emitidas por los colaboradores sobre qué competencias deben ser fortalecidas, en esta oportunidad el trabajador realiza la evaluación a través de un sistema ideal para hacer autocrítica que le permita ser consciente de las fortalezas y debilidades que existen desde su puesto de trabajo y las que el observa en su equipo de trabajo.

“La medición de competencias arrojará como resultado un determinado nivel o grado de cada una de ellas en la persona evaluada. Dicho nivel deberá ser comparado, con lo requerido por el puesto. Esa eventual diferencia se denominará brecha”. (Alles, 2017, p.102). La evaluación efectuada por el Jefe Administrativo a los colaboradores de la Jefatura Administrativa, se establece las necesidades de capacitación a partir de la medición de las competencias, identificando las diferencias existentes entre el “desempeño esperado” indicadas en el perfil de puesto y el “desempeño observado” del colaborador, proporcionado por el Jefe Inmediato mediante la evaluación. Se

encontraron brechas en cada puesto de trabajo, por lo que se determina se debe diseñar un plan de capacitación para fortalecer las siguientes competencias: trabajo en equipo, iniciativa, trabajo bajo presión, resolución de problemas; derivado que las mismas también fueron recurrentes en la autoevaluación.

4.3 Fase III. Diseño Plan de Capacitación por Competencias para los colaboradores de la Jefatura Administrativa de la Institución Pública

Es necesario realizar un plan de capacitación para la Jefatura Administrativa, derivado del DNC basado en competencias se detectaron necesidades de capacitación, para fortalecer las competencias de trabajo en equipo, iniciativa, trabajo bajo presión y resolución de problemas. En que deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: El temario se basa de acuerdo a las competencias que serán fortalecidas.
- Audiencia: Serán capacitados el personal de la Jefatura Administrativa 09 colaboradores que ocupan los puestos de nivel operativo: Oficinista I, Secretaria Ejecutiva III, Asistente Ejecutivo I (2) y Asesores Profesionales (5).
- Metodología: Práctica experiencial de desarrollo de competencias, talleres teórico prácticos, e-learning y videoconferencias.
- Técnicas Didácticas: Modelo de comportamiento, trabajo en grupo, lectura comentada y videoconferencias.
- Duración: El contenido del plan de capacitación, será distribuido en 7 módulos con una duración de 2:00 Horas por cada módulo.
- Logística: Se planifica se lleve a cabo el presente plan del mes de febrero a julio de 2021.
- Lugar: Los módulos serán impartidos vía virtual y únicamente para el módulo II se utilizarán las Instalaciones de la Unidad de Capacitación, ubicadas en Santo Domingo Xenacoj, Chimaltenango.

El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor

desempeño en el trabajo. El objetivo principal de la elaboración del plan de capacitación por competencias conductuales es cerrar aquellas brechas encontradas en los perfiles de puestos de los colaboradores que contribuyan al rendimiento de las funciones que realiza la Jefatura Administrativa. (Ver anexo VI Propuesta Plan de Capacitación por Competencias Conductuales).

4.3.1 Evaluación de la Capacitación

Después de ejecutado el plan de capacitación se propone la metodología para medir su impacto bajo el modelo de evaluación Kirkpatrick está formado por cuatro niveles: respuesta, aprendizaje, desempeño y resultados.

Nivel 1 Respuesta: En el primer nivel del modelo de evaluación consiste en medir cómo reaccionan los participantes ante la capacitación recibida. Por lo que se evaluará a través de cuestionarios finales con el objetivo de realizar los ajustes necesarios para próximas capacitaciones. (Anexo VII. Formato Evaluación Capacitación)

Nivel 2 Aprendizaje: Para conocer el alcance de transmisión de conocimientos a los participantes, es necesario trasladar una evaluación de aprendizaje, con la cual se obtendrá información para determinar el nivel de aprendizaje obtenido por cada colaborador. Para tener un parámetro de comparación, se debe trasladar esta evaluación al inicio de la capacitación y la misma evaluación una semana después de recibir la capacitación. Se muestra el formato sugerido para la recopilación de información y la tabulación de las respuestas antes y después; sin embargo, debido a que aún no se ha llevado a cabo la etapa de ejecución, no se pueden determinar las interrogantes para esta evaluación; por lo que el formato, se presenta sin detallar ninguna pregunta (Ver anexo VIII. Formato Evaluación Aprendizaje)

Nivel 3 Comportamiento: En este nivel se medirá los cambios reales en el comportamiento de los participantes de la capacitación y los progresos que presenten en el puesto de trabajo en el que se desenvuelven, un instrumento utilizado en este nivel es la evaluación del desempeño que se puede realizar en la Institución Pública en

forma anual o semestral, por lo que se propone el formato para medir las competencias. (Anexo IX. Formato Evaluación del Desempeño por Competencias)

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

Es recomendable seguir los siguientes pasos:

1. Dar seguimiento, tomando en cuenta que el grupo de capacitación es pequeño se podrá dar seguimiento oportuno a todos los participantes.
2. La evaluación de impacto se puede llevar a cabo a través de: observación directa en la realización de las actividades diarias, lo cual se evidenciará en la evaluación del desempeño.
3. Recolectar toda la información de las evaluaciones de impacto.
4. Elaborar informe con los resultados de la evaluación de impacto.

Nivel 4 Resultados: Este último nivel, de mayor profundidad y alcance que los tres anteriores, apunta a medir si los conocimientos y habilidades adquiridas en la capacitación se utilizan en los puestos de trabajo de forma efectiva y eficiente. En este nivel se aplicará una evaluación a los colaboradores por parte del jefe Inmediato solicitando evalúen en relación a las competencias abordadas en el presente plan de capacitación, trabajo en equipo, iniciativa, trabajo bajo presión y resolución de problemas, para que indiquen si ha mejorado las actitudes y productividad en el ámbito laboral y si en tal caso ha contribuido al alcance de los objetivos de la Jefatura Administrativa. (Anexo X. Evaluación Resultados Cierre de Brechas)

4.5 Discusión de Resultados

De acuerdo a la metodología utilizada se constató la viabilidad de implementar un plan de capacitación por competencias como una solución óptima a la problemática encontrada en la Institución Pública, asimismo verificar los elementos que constituye un Modelo de Gestión por Competencias para los puestos que ocupan servidores públicos y el lineamiento que definen la clasificación de las competencias necesarias.

“Para un manejo estratégico de los recursos humanos se sugiere aplicar un enfoque sistemático en torno al modelo de competencias, siempre y cuando este haya sido definido en función de la misión, visión, valores y estrategia de la organización”. (Alles, 2015, p.116). Con el propósito de cumplir el objetivo general de implementar el referido plan se elaboró el proceso de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles en el área de la Jefatura Administrativa de la Institución Pública, para que la presente propuesta sea aplicada posteriormente a toda la organización.

Allen (2015) menciona “El Diccionario de competencias de la organización será el documento que se utilizará para la asignación de competencias a puestos de manera directa o por niveles de asignación” (p.48). De conformidad con el análisis de los resultados obtenidos a través de las herramientas de recolección de información, se inició con la preparación del diccionario de competencias, el cual es un documento interno de la organización en el que se identificó las competencias cardinales o genéricas de acuerdo a la filosofía organizacional, visión, misión y valores, determinando aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, que reflejan los valores y conceptos ligados a la estrategia de la Institución, siendo estas: Autoaprendizaje, lealtad y sentido de pertenencia adaptabilidad o flexibilidad, calidad y mejora continua, compromiso organizacional y orientación a resultados.

Con relación a las competencias específicas por área se definieron aquellas aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos de acuerdo a las funciones que realice el área o departamento, en este caso la Jefatura Administrativa de la Institución Pública, los colaboradores de dicha área tienen a su cargo procesos administrativos y financieros, con plazos legales y son altamente auditados por la Contraloría General de Cuentas, basan sus funciones de acuerdo a los manuales y normativos fijados por la Institución, en tal virtud se dedujo que las competencias aplicables a dicha área son: Capacidad de planificación y organización, comunicación asertiva, iniciativa, pensamiento analítico, resolución de problemas, trabajo bajo presión y trabajo en equipo.

Se utilizó una entrevista a los colaboradores, para identificar el nivel de dominio de las competencias por puesto, cuestionándolos sobre aquellas que desarrollan en su puesto

de trabajo y la frecuencia de las mismas, se constató el concepto principal que todos los colaboradores de dicha área manejan las mismas competencias pero con un nivel de dominio diferente de acuerdo a las tareas que tienen asignadas. Teniendo claros los conocimientos, funciones y competencias de los colaboradores se procedió a realizar la propuesta de perfiles de puesto por competencias tomando en cuenta los aspectos de estrategia adecuando los mismos a las funciones que realiza cada colaborador en la Jefatura Administrativa, actualmente cuentan con 05 puestos: Oficinista I, Secretaria Ejecutiva III, Asistente Ejecutivo I, Asesor Profesional Legal y Asesor Administrativo Financiero.

Romero (2017), se enfocó en evaluar si la implementación del Modelo de Gestión por competencias constituía una alternativa apropiada para mejorar la eficiencia del servidor público en el desempeño de sus tareas, encontrando favorable su teoría, por lo que con base a la problemática identificada en la Institución Pública que aduce la existencia de debilidades en los colaboradores del área administrativa y operativa con respecto a ciertas competencias que deben desarrollar, a través de la Detección de Necesidades con base a competencias, se llevó a cabo una autoevaluación para cada colaborador en la que la mayoría describieron resultados favorables en cada competencia; sin embargo al consultarle competencias consideraban que sus compañeros deben mejorar varios de ellos hicieron mención de las que, de acuerdo a su percepción se necesitaban fortalecer para elevar el rendimiento de la Jefatura Administrativa; de esta manera se logra detectar de manera objetiva cuales son las necesidades de capacitación de dicha área desde el punto de vista de los colaboradores. Asimismo el Jefe Administrativo evaluó a los colaboradores de manera conjunta, clasificando los puestos, en profesionales, técnico administrativo y básico administrativo, y se procedió al análisis respectivo de las respuestas.

Sánchez (2010) menciona: “Hacer un buen diagnóstico evita capacitar por capacitar.” (p.3). Para que un Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC- basado en competencias sea efectivo el mismo debe evaluar el enfoque de la competencia en relación al desarrollo esperado y el que realmente posee, de acuerdo a la evaluación del Jefe Administrativo se analizó e identificó que existen ciertas brechas en el perfil de

puesto de los colaboradores, las cuales son: iniciativa, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y resolución de problemas, las mismas concuerdan con las expuestas en la autoevaluación de los colaboradores. Es fundamental expandir los procesos de capacitación con el fin de cerrar las brechas que existan entre el perfil real de los colaboradores y su desempeño en la Institución Pública con el fin de elevar el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Martínez (2015), explico que la capacitación tiene importancia sustancial en la Gestión del Recurso Humano de las organizaciones actuales, derivado de los múltiples beneficios que aporta y de lo redituable que resulta su inversión, una vez el proceso de capacitación sea efectuado correctamente. Por lo que con base al DNC se diseñó una propuesta de plan de capacitación por competencias para los colaboradores de la Jefatura Administrativa, se definieron los objetivos generales y específicos que pretenden superar aquellas debilidades encontradas, así como los temarios que se impartirán en la capacitación, la selección correcta del capacitador, las técnicas didácticas, modalidad presencial y virtual, logística, recursos físicos, tecnológicos y financieros, en relación a la inversión económica se proponen tres escenarios para que la Institución Pública considere el adecuado de acuerdo al presupuesto organizacional, asimismo se hace la recomendación basada en la estructura organizacional de la Institución que actualmente posee la Unidad de Capacitación con personal capaz de llevar a cabo la capacitación sin necesidad de generar mayor costo a la organización se indica que dicho escenario sería el más conveniente para los intereses de la entidad.

Una vez realizada el plan de capacitación el mismo deberá ser evaluado, bajo el modelo de Kirkpatrick, el cual proporciona un proceso de cuatro niveles: respuesta, que mide la percepción de los participantes sobre los aspectos de la capacitación; aprendizaje, verifica los conocimientos antes y después de la capacitación, para medir el aprendizaje adquirido. Desempeño en este nivel se verifica si se ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo y por último los resultados, en el que se verificará si el desempeño agregado contribuye al mejoramiento de aquella variable que se busca mejorar o cambiar; en cada uno de los niveles se proporciona una herramienta para medir la efectividad de la capacitación y verificar si

las competencias se acercan al perfil requerido, entonces se podrá constatar si el plan formativo resulto efectivo para los colaboradores y esto a su vez impactara favorablemente en las funciones que realiza la Jefatura Administrativa.

Implementar un plan de capacitación por competencias es una alternativa para mejorar el desempeño a través de un proceso formal que permite mejorar actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de competencias para el crecimiento personal. Rojas (2018), concluyó que el desempeño laboral si mejora con la capacitación ya que por medio de capacitaciones se ha obtenido mejores resultados, partiendo de esta teoría se determina que un Plan de Capacitación por competencias es una solución viable para la problemática encontrada en la Institución Pública que será útil para garantizar la competitividad, productividad del talento humano y desarrollara las competencias que exija cada área de trabajo, alcanzando el nivel esperado en cada puesto de trabajo, asumiendo las responsabilidades correspondientes. Tomando en cuenta que el personal es el mayor activo de toda organización y su desarrollo continuo es de suma importancia, ya que en consecuencia se contará con personal más preparado y mejor calificado dentro de la Institución lo cual generará una percepción positiva de las funciones y servicios que la Institución Pública brinda a la sociedad Guatemalteca.

CONCLUSIONES

- 1 Tras el análisis correspondiente se concluye que la Institución Pública no cuenta con un Diccionario de Competencias que defina las competencias generales y específicas que sean representativas de la visión, misión y valores de la organización.
- 2 Se estableció que los descriptores de puestos existentes, no permiten que los colaboradores tengan claro que competencias son necesarias para desempeñar su puesto de trabajo. Por lo que tras el análisis correspondiente de los puestos de trabajo se identificó el grado de las competencias ajustando las mismas a la realidad del ámbito de trabajo de los colaboradores de la Jefatura Administrativa.
- 3 A través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación basado en competencias, se identificó que existen brechas entre el perfil real de los colaboradores y su desempeño en el puesto de trabajo, las cuáles deben ser fortalecidas y definir las acciones que permitirán mejorar la productividad de los colaboradores de la Institución Pública.
- 4 Se considera oportuna la implementación de un plan de capacitación con un diseño enfocado en fortalecer competencias con el fin de fortalecer aquellas debilidades observadas en los colaboradores de la Institución Pública para elevar el rendimiento laboral y evaluar oportunamente la capacitación para medir el impacto que tuvo en la organización.

RECOMENDACIONES

1. La Institución Pública de acuerdo al Modelo de Gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles, deberá implementar el diccionario de competencias para que los colaboradores conozcan las competencias que son representativas de la filosofía organizacional.
2. Los descriptores de puestos existentes deben actualizarse aplicando la metodología propuesta, para establecer aquellas competencias que el ocupante del puesto debe poseer para desempeñar sus funciones de manera eficiente.
3. Realizar una detección de necesidades de capacitación como mínimo una vez al año, previo a diseñar el plan de capacitación, con la finalidad de reconocer necesidades específicas y aquellas brechas existentes entre el perfil de puestos y el desempeño real de los colaboradores.
4. Se recomienda llevar cabo la ejecución del plan de capacitación utilizando los recursos con los que cuenta la Institución Pública, siendo el caso particular la Unidad de Capacitación que cuenta con el personal idóneo para la implementación de dicho plan y evaluar su impacto con la metodología propuesta bajo el modelo de Kirckpatrick.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Legislativo 18-93, Constitución Política de la República de Guatemala, Guatemala, 17 de noviembre de 1993.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Preguntas La Trilogía*, Tomo III. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias La Trilogía*, Tomo I. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Comportamientos La Trilogía*, Tomo II. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. .
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación y Desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, Morales & Gutiérrez (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. Universidad de Concepción, Chile.
- Cancino, J., Rendón, M., y Atehortúa, J. (2012). *Score de Competencias*. Medellín, Colombia: CCO Los Consultores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Coaching, A. (2018). *El Coaching se hace mayor*. España: Circulo Rojo.´
- Decreto 40-94 y reformadas contenidas en Decreto 18-2016 del Congreso de la República. Ley Orgánica del Ministerio Público, Guatemala, Guatemala, 23 de febrero de 2016

- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Person Educación.
- Guillioli, T. (2014). *Batería de Competencias Laborales*. Guatemala: ASOCIACIÓN PSICORE.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Martínez, C. (2015). *Proceso de Capacitación para el Personal Administrativo de la Liga Nacional Contra el Cáncer*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Medina, F. (2014). *Diseño del Plan de Capacitación en Base al Modelo de Retorno de Inversión – ROI – para la planta Central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al Periodo Fiscal 2013*. Universidad Católica Pontificia, Ecuador.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A.
- Obed, D. (2019). *Elaboración del Plan de Capacitación*. Venezuela: Editorial COASFI.
- Robbins, S. & Judge, T. (2015). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S A.
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y Desempeño Laboral*. Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Romero, O. (2017). *Modelo de Gestión por Competencias Laborales para las Instituciones del Gobierno Central que se rigen bajo la Ley de Servicio Civil del Organismo Ejecutivo*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Tobos, S. & Pineda, L. (2016). *Diseño de un Modelo de Competencias Laborales para La Fundación Despertar Solidario –Fundesol-*. Universidad del Norte, Colombia.

E-GRAFÍA

- Barceló, J. (24 de mayo de 2016). *Los 4 Niveles de Evaluación de la Capacitación*. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/4-niveles-evaluacion-formacion-kirkpatrick/>
- Barceló, J. (14 de agosto de 2017). *Cómo elaborar un perfil por competencias*. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>
- Cisneros, J. (2019). *Clasificación tipos de capacitación*. Recuperado de <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-capacitacion/>.
- Contributors, E. (21 de Julio de 2019). *Normas de Competencia Laboral y Calidad*. Cuba, La Habana: Editorial Ecured. Recuperado de <http://www.ecured.cu/index.php?title=Especial:Citar&page=Normas de Competencia Laboral y Calidad&id=3465713>.
- Dominguez, J. (2016). *Pastillas Gerenciales*. Recuperado de: <https://blogs.uladech.edu.pe/pastillasgerenciales/autodesarrollo-laboral/#close>.
- Doria, C. & Díaz, O. (2011). *Ilustrados, Motivación Humana*. México: Recuperado de <http://ilustrados.com/tema/2090/Motivacion-Humana.html>
- Franceschin, T. (10 de Septiembre 2016). *Cinco Tendencias que están cambiando la forma en la que las empresas capacitan a sus empleados*. España: Edufourme. Recuperado de <http://edu4.me/cinco-tendencias-que-estan-cambiando-la-forma-en-la-que-las-empresas-capacitan-a-sus-empleados/>.
- Jiménez, J. (2016). *Constructivismo y Competencias*. México: Recuperado de <https://modeloconstructivistamigd.wordpress.com/2016/08/16/constructivismo-y-competencias/>
- Lopez, J. (11 de Marzo de 2013). *Beneficios de la Capacitación de los Empleados*. Panamá: Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/beneficios-de-la-capacitacion-de-los-empleados/>.
- Sánchez, L. (7 de Abril de 2010). *Técnicas e instrumentos para Detección de Necesidades de Capacitación*: España: *EmprendePyme.net*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>

ANEXO I DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, JEFATURA ADMINISTRATIVA

Atención al Público

Implica una permanente vocación de servicio para colaborar, atender de manera digna y con empatía generando soluciones efectivas apegadas a la ley, ante las necesidades de los usuarios internos o externos, mediante el ejercicio efectivo del rol esencial de servidor público.

Nivel A) Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los usuarios, capacidad para seguir los lineamientos, políticas y procedimientos enmarcados en la normativa legal vigente, que brinden soluciones de excelencia y reforzar de ese modo el prestigio organizacional.

Nivel B) Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del usuario (interno y externo) de conformidad con la normativa legal aplicable a cada caso en concreto. Generar propuestas de carácter estratégico y a largo plazo para dar solución a las necesidades de los usuarios, fomentar una cultura orientada a entregar un servicio, pronto y cumplido que satisfaga las expectativas.

Nivel C) Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del usuario (interno y externo), mantenerse atento y entender las necesidades demandas, escuchar y brindar la asesoría oportuna de conformidad con los conocimientos en el ámbito de su trabajo.

Nivel D) Atiende los requerimientos del usuario (interno y externo) siguiendo los lineamientos de la organización.

Autoaprendizaje

Motivación y capacidad por y para asimilar rápidamente conceptos, ideas y experiencias dándole un carácter personal a lo aprendido. Supone curiosidad por saber sobre temas nuevos y utilizar estrategias para ampliar el conocimiento.

Nivel A) Vincula el aprendizaje con los requerimientos y la cultura institucional y lo pone en práctica a través de múltiples perspectivas. Diseña estrategias en los equipos, en los cuales se fomenta y refuerza el cambio conductual como manifestación de aprendizaje, Comparte conocimientos y experiencias con el equipo de trabajo (transfiere conocimiento), para facilitar el alcance de los objetivos de trabajo.

Nivel B). Actitud de aprendizaje, disposición de ánimo que orienta a la acción. Habilidad para comprender que todo lo que le sucede sirve para aprender, crecer y avanzar. Capacidad para tolerar la frustración, aprender a equivocarse y rectificar acciones con el propósito de mejorar continuamente.

Nivel C) Aplica su conocimiento a los procesos de su área, agregando valor a los resultados de la organización.

Nivel D) Posee los conocimientos mínimos requeridos para su área.

Adaptabilidad o Flexibilidad

Capacidad para comprender y apreciar (otorgar un valor especial) perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y herramientas tecnológicas, buscando el beneficio de la Institución.

Nivel A) Posee una alta capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

Nivel B) Capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con una gran dominio la estabilidad y la versatilidad

Nivel C) Se muestra abierto a enfrentar situaciones distintas o las que no estaba acostumbrado dentro de su rutina de trabajo.

Nivel D) Se adapta cuando toma conciencia de la manera de comportarse para favorecer la consecución de los objetivos.

Calidad de trabajo y mejora continúa

Asegurar la excelencia y la corrección de los procesos, bajo un fiel cumplimiento con los deberes y responsabilidades, implica tener amplios conocimientos de los temas del área trabajo que realiza el área en el que esta designado, constituye la capacidad para optimizar los recursos disponibles de la Institución y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización.

Nivel A) Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización en general en materia de calidad y mejora continúa de los servicios que ofrece la Institución Pública.

Nivel B) Posee la Capacidad de asimilar y desarrollar, de forma continuada y constante, nueva información, seleccionándola y aplicándola, con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia de los métodos y sistemas de ejecución del trabajo, perfeccionando el desempeño en el puesto.

Nivel C) Capacidad de búsqueda de soluciones y propuestas de mejora adaptando mediante el aprendizaje y la investigación continúa.

Nivel D) Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su ámbito de trabajo como para cumplir su función.

Compromiso Organizacional

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones alineadas con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar

obstáculos aplicando los valores de la organización.

Nivel A) Habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional, las personas y motiva a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Supera los resultados esperados para su área de trabajo y es un referente en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.

Nivel B) Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional, las personas y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo.

Nivel C) Entiende y se compromete con los objetivos que se le indican en su puesto de trabajo y se esfuerza para el logro de los mismos, tiene conciencia de la importancia de su trabajo para el alcance de los objetivos de su área.

Nivel D) Alcanza los resultados esperados para su puesto de trabajo y tiene noción de los objetivos organizacionales.

Lealtad y Sentido de Pertenencia

El desempeñar un cargo público en la Institución Pública conlleva conocer y tener una absoluta lealtad a la misión y visión de la Institución, en toda intervención o actuación procede anteponer el interés social o colectivo a cualquier interés personal o privado, sea este de naturaleza económica, o de relación con terceros o de cualquier otra índole.

Nivel A) Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer la misión, visión, objetivos y elementos de la cultura organizacional, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el colaborador para defender y priorizar los intereses de la Organización en ocasiones en que éstos se vean amenazados.

Nivel B) El colaborador conoce los elementos que conforman la cultura de organizacional: la misión, visión, objetivos y valores; y los promulga como propios, defiende los intereses de la Organización estando dentro y fuera de ella, durante y fuera de la jornada laboral. Da prioridad a las metas finales de la Organización y participa con esfuerzo e iniciativa para alcanzarlas.

Nivel C) Conoce la misión, visión, objetivos y valores de la organización, tiene noción de la meta final a la que desea llegar la organización, y en ciertas ocasiones muestra una participación activa para llegar a ella.

Nivel D) Demuestra un escaso conocimiento de la visión, misión y valores, sigue las normas establecidas en su puesto de trabajo y cumple efectivamente sus labores diarias

Orientación a Resultados

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las

estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente

Nivel A) Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.

Nivel B) Capacidad para orientar los comportamientos hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, realizando el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin.

Nivel C) Trabaja hasta alcanzar los estándares establecidos. Conoce la importancia de proponer mejoras para obtenerlos.

Nivel D) Existe la voluntad de hacer bien el trabajo. Asimismo, no es el principal objetivo de su actividad.

Capacidad de Planificación y Organización

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Nivel A) Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.

Nivel B). Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas

Nivel C) Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Nivel D) No planifica sus actividades; va realizando las tareas a medida que se le van presentando.

Comunicación Asertiva

Capacidad para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización

Nivel A) Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares del interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en sentido ascendente y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales.

Nivel B) Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.

Nivel C) Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar.

Nivel D) Se comunica con claridad cuando corresponde y realiza las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

Iniciativa

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo.

Nivel A). Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

Nivel B) Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo, crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo.

Nivel C) Hace más de lo que se le pide, se anticipa a los problemas y gestiona nuevas oportunidades.

Nivel D) Trabaja sin necesidad de supervisión aunque no cambia su manera de trabajar ni propone nuevas ideas.

Pensamiento Analítico

Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Nivel A) Comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir.

Nivel B) Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.

Nivel C) Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes, para ejecutar las funciones asignadas a su puesto.

Nivel D) Responde automáticamente a las necesidades o requerimientos, sin ningún tipo de análisis, generalmente este nivel se refiere cuando el colaborador realiza tramites de oficio en la organización.

Resolución de Problemas

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

Nivel A) Capacidad para definir estrategias, asesor en determinados procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional, capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de largo plazo.

Nivel B) Desarrolla soluciones complejas y creativas que resuelven los problemas de un alto grado de complejidad de acuerdo a las normativas Institucionales. Manifiesta una actitud activa, ágil y creativa ante las situaciones que ameritan una solución pronta y favorece estos comportamientos en los equipos con quienes interactúa.

Nivel C) Se conduce adecuadamente ante situaciones conflictivas que resuelve con efectividad.

Nivel D) Manifiesta una actitud activa y ágil para consultar con compañeros o superiores para buscar posibles soluciones.

Trabajo bajo presión

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Nivel A) Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión. Ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

Nivel B) Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

Nivel C) Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.

Nivel D) Alcanza los objetivos aunque esté presionado, sin embargo su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

Trabajo en Equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Nivel A) Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Implica constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, generando buen clima de trabajo.

Nivel B) El colaborador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

Nivel C) Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.

Nivel D) Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde.

ANEXO II

Formato entrevista Identificación de competencias.

Con base a las respuestas de los entrevistados se identificó las competencias necesarias y el nivel de las mismas, se realizó el mismo procedimiento por cada puesto de la Jefatura Administrativa.

Puesto Oficinista I

Principales funciones	Competencia	Nivel
Elaborar y proporcionar al Jefe de inmediato, los informes que sean requeridos por autoridades superiores.	Calidad de trabajo y mejora continua	Nivel D)
Tareas o actividades relacionadas a la recepción, organización, digitalización, escaneo de documentos.	Capacidad de planificación y Organización	Nivel C)
Clasificar documentos para su envío a otras dependencias, elaborando par el efecto, el conocimiento o guía respectiva.	Pensamiento Analítico	Nivel D)
Velar por la guarda, conservación y actualización de los expedientes dentro del archivo.	Capacidad de planificación y Organización	Nivel C)
Elaborar requisiciones de materiales y solicitudes de compras de acuerdo al Fondo Rotativo asignado.	Orientación a los resultados.	Nivel C)
Apoyar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la unidad y presentarlo a la Secretaría de Planificación y Desarrollo Institucional para su revisión y aprobación.	Pensamiento Analítico	Nivel D)

Respuestas serie II

Pregunta	Respuesta	Competencia identificada	Nivel
¿Usted se siente comprometido con la organización?	Sí, es parte de la ética profesional comprometerse con la organización para poder brindar un servicio de calidad.	Compromiso Organizacional	Nivel C)
¿Conoce la visión, misión y valores de la organización?	Desde el momento en que fui contratada la entidad me brindó ese tipo de	Lealtad y Pertenencia	Nivel B)

	información, además que hay pancartas informativas en varios niveles del edificio donde podemos recordar y conocer la visión, misión y valores dela entidad.		
¿Qué es lo más exigente en el puesto de trabajo que usted desempeña?	Mantener actualizado y organizar adecuadamente el archivo de la Jefatura, así como ubicar con prontitud los documentos que se me solicita.	Capacidad de planificación y organización.	Nivel C)
¿Cuál es su mayor responsabilidad?	El Resguardo y confidencialidad de documentos	Capacidad de planificación y organización.	Nivel C)
¿Cómo demuestra usted apoyo a sus compañeros, y cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua?	Cuando están muy ocupados yo trato de apoyarlos en cuestiones que pueda, como atender a ventanilla, contestar teléfonos, sacar copias.	Trabajo en equipo Iniciativa	Nivel C) Nivel D)
¿Considera que la comunicación en su puesto de trabajo es importante? ¿Por qué?	Muy importantes. En estos tiempos de Covid, estamos trabajando por turnos, llegan expedientes, tenemos que estar enterados que hacen mis compañeros, para cuando la papelería llegue no sea tan difícil darle trámite.	Comunicación Asertiva	Nivel D)
¿Con que frecuencia brinda atención al público?	Casi siempre, la atención al público es importante y veo que en mi grupo de trabajo lo realizamos de la mejor manera, cuando me preguntan cosas que no sé generalmente acudo a mis compañeros para que orienten a la persona.	Atención al Público	Nivel D)

¿Generalmente le asignan una gran responsabilidad o muchas tareas, con límites específicos de tiempos, ¿Cómo plantea su estrategia para cumplir con los plazos estipulados?	No, generalmente no, raras veces muchas tareas con cierto límite de tiempo, trato de realizar un cronograma mental y doy prioridad a lo más urgente.	Trabajo bajo presión	Nivel D)
¿Qué habilidades y conocimientos cree usted que se requieren para ocupar el cargo de Oficinista I?	Orden, responsabilidad, administración del tiempo, tener habilidades básica en Word, y Excel.	Capacidad de planificación y organización	Nivel C)

Respuestas serie III

De las siguientes competencias cuales considera son imprescindibles para a su puesto de trabajo y con qué frecuencia las aplica

Competencia	aplica a su puesto de trabajo		Con que frecuencia es aplicada La competencia			
	SI	NO	25%	50%	75%	100%
1- Adaptabilidad o flexibilidad	X			X		
2- Atención al Público	X					X
3- Calidad de trabajo y mejora continua	X			X		
4- Capacidad de planificación y organización	X				X	
5- Compromiso Organizacional	X					X
6- Comunicación Asertiva	X				X	
7- Resolución de Problemas	X		X			
8- Orientación al logro/ orientación a resultados	X			X		
9- Iniciativa	X				X	
10-Pensamiento Analítico.	X			X		
11-Pensamiento estratégico		X				
12-Toma de Decisiones		X				
13-Trabajo en equipo	X			X		
14-Trabajo bajo presión	X				X	
15-Autoaprendizaje	X					

Observaciones: Con respecto a la resolución de problemas indica que si bien no logra resolverlos desde el ámbito de su puesto, hace la consulta con compañeros y el superior jerárquico para que se encuentre solución a lo presentado,

Análisis puesto de Oficinista I:

De acuerdo al análisis de las funciones que realiza el puesto de oficinista I y la información recabada por medio de la entrevista realizada, se constató que dicho puesto efectivamente cubre las competencias específicas que requiere el área de la Jefatura Administrativa de acuerdo al diccionario de competencias específicas.

ANEXO III PROPUESTA DESCRIPTORES DE PUESTO DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Oficinista I
Código del puesto:	2-0206
Departamento, Dirección, unidad o sección en donde se encuentra:	Jefatura Administrativa
Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo
Subalternos:	Ninguno

2. Propósito / objetivo del puesto

Trabajo que consiste en realizar tareas de oficina que requieren conocimientos administrativos así como de recepción, despacho, clasificación, registro y archivo de documentos que contribuya a un adecuado control del área al que sea asignado.

3. Tareas del puesto

Elaborar y proporcionar al Jefe de inmediato, los informes que sean requeridos por autoridades superiores.
Tareas o actividades relacionadas a la recepción, organización, digitalización, escaneo de documentos.
Clasificar documentos para su envío a otras dependencias, elaborando par el efecto, el conocimiento o guía respectiva.
Velar por la guarda, conservación y actualización de los expedientes dentro del archivo.
Elaborar requisiciones de materiales y solicitudes de compras de acuerdo al Fondo Rotativo asignado.
Apoyar en la elaboración del Plan Operativo Anual de la unidad y presentarlo a la Secretaría de Planificación y Desarrollo Institucional para su revisión y aprobación.
Realizar otras atribuciones relacionadas con el puesto

4. Requisitos del puesto

Escolaridad

Poseer título o diploma de nivel medio

Experiencia laboral

Seis meses comprobables en funciones administrativas.

Competencias Requeridas				
Competencias Genéricas	A	B	C	D
1. Atención al público				X
2. Autoaprendizaje				X
3. Adaptabilidad o flexibilidad			X	
4. Calidad y Mejora continua			X	
5. Compromiso Organizacional			X	
6. Lealtad y sentido de pertenencia			X	
7. Orientación a Resultados			X	
Competencias Específicas por área	A	B	C	D
1. Capacidad de planificación y organización			X	
2. Comunicación Asertiva			X	
3. Iniciativa			X	
4. Pensamiento Analítico				X
5. Resolución de problemas				X
6. Trabajo bajo presión				X
7. Trabajo en equipo			X	

Observación: A (Excelente), B (Muy bueno), C (Bueno), D(Requerido)

Otros conocimientos específicos
✓ Conocimiento básico del uso del paquete de Office (Word, Excel, Power Point)
✓ Conocimientos básicos de las Normas de Archivo General.

5. Responsabilidad

Maquinaria / equipo

Mobiliario, computadora, impresora y scanner,

Información confidencial

Información referente a trámites y procedimientos propios del Departamento

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Secretaria Ejecutiva III
Código del puesto:	2-1604
Departamento, Dirección, unidad o sección en donde se encuentra:	Jefatura Administrativa
Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo
Subalternos:	Oficinista I

2. Propósito / objetivo del puesto

Trabajo que consiste en realizar, coordinar y supervisar las labores secretariales con cierto grado de complejidad, teniendo para ello conocimiento, dominio, experiencia en la gestión administrativa y discrecionalidad en la ejecución de las tareas.

3. Tareas del puesto

Asignar y supervisar el trabajo de secretaría que ejecuta el personal subalterno en la dependencia donde esté asignada.

Asistir por instrucciones del Jefe Inmediato a conferencias, audiencias, sesiones o reuniones de trabajo, tomando notas taquigráficas para preparar resúmenes e informes de los mismos.

Coordinar las labores de recepción, registro, clasificación, distribución, envío de correspondencia, así como de otros documentos.

Elaborar, actas, resoluciones, informes ejecutivos y otros documentos.

Atender al personal que se aboca a la Jefatura Administrativa, proporcionando la información para la cual esta autorizada.

Mantener controles sobre expedientes, resoluciones, actividades y otros similares para dar el seguimiento respectivo.

Recabar información de otras áreas, para conformar documentación de soporte sobre casos concretos a solicitud del Jefe Inmediatos

4. Requisitos del puesto

Escolaridad

Acreditar título de nivel medio de Secretaria y seis semestres de estudios universitarios en carrera afín al cargo

Experiencia laboral

Acreditar tres años en la ejecución de labores relacionadas con el puesto.

Competencias Requeridas				
Competencias Genéricas	A	B	C	D
8. Atención al público			X	
9. Autoaprendizaje			X	
10. Adaptabilidad o flexibilidad			X	
11. Calidad y Mejora continua		X		
12. Compromiso Organizacional		X		
13. Lealtad y sentido de pertenencia		X		
14. Orientación a Resultados			X	
Competencias Específicas por área	A	B	C	D
8. Capacidad de planificación y organización			X	
9. Comunicación Asertiva			X	
10. Iniciativa		X		
11. Pensamiento Analítico			X	
12. Resolución de problemas			X	
13. Trabajo bajo presión			X	
14. Trabajo en equipo			X	

Observación: A (Excelente), B (Muy bueno), C (Bueno), D(Requerido)

5. Responsabilidad

Otros conocimientos específicos
✓ Conocimiento básico del uso del paquete de Office (Word, Excel, Power Point)

Maquinaria / equipo

Mobiliario, computadora, impresora y scanner, Guarda y custodia de sellos institucionales.
Información confidencial
Información referente a trámites y procedimientos propios del Departamento.

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asistente Ejecutivo I
Código del puesto:	2-0206
Departamento, Dirección, unidad o sección en donde se encuentra:	Jefatura Administrativa
Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo
Subalternos:	Ninguno

2. Propósito / objetivo del puesto

Trabajo que consiste en realizar tareas técnico – administrativas de asistencia a funcionarios de la Institución Pública.

3. Tareas del puesto

Asistir a su Jefe inmediato en el estudio y análisis de documentos y expedientes de carácter técnico administrativo que le sean encomendados.

Apoyar las actividades que realizan los asistentes de mayor jerarquía y sustituirlos en casos de ausencia temporal.

Elaborar informes y dictámenes sobre casos concretos que le asigne su jefe inmediato.

Coordinar actividades con las demás dependencias de la Institución para la solución de casos especiales que se le asignan.

Elaborar correspondencia, informes y dictámenes, para dar respuesta a diferentes situaciones que se plantean en la unidad administrativas donde labora.

Recopilar información en conjunto con otras áreas de la Institución referente a la situación de expedientes administrativos, trasladándola a su jefe inmediato para su conocimiento y toma de decisión al respecto.

Participar en reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato u otros funcionarios de la Institución.

Brindar atención a usuarios y resolver consultas relacionadas con la actividad a su cargo.

4. Requisitos del puesto

Escolaridad

8vo. Semestre en una carrera de Ciencias Sociales.

Experiencia laboral

Acreditar dos años en la ejecución de labores relacionadas con el puesto.

Competencias Requeridas				
Competencias Genéricas	A	B	C	D
1. Atención al público			X	
2. Autoaprendizaje		X		
3. Adaptabilidad o flexibilidad			X	
4. Calidad y Mejora continua		X		
5. Compromiso Organizacional	X			
6. Lealtad y sentido de pertenencia	X			
7. Orientación a Resultados		X		
Competencias Específicas por área	A	B	C	D
8. Capacidad de planificación y organización		X		
9. Comunicación Asertiva		X		
10. Iniciativa		X		
11. Pensamiento Analítico			X	
12. Resolución de problemas		X		
13. Trabajo bajo presión		X		
14. Trabajo en equipo		X		

Observación: A (Excelente), B (Muy bueno), C (Bueno), D(Requerido)

Otros conocimientos específicos
✓ Conocimiento básico del uso del paquete de Office (Word, Excel, Power Point)

6. Responsabilidad

Maquinaria / equipo

Mobiliario, computadora, impresora y scanner,

Información confidencial

Información referente a trámites y procedimientos propios del Departamento.

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asesor Administrativo Financiero
Código del puesto:	2-0373
Departamento, Dirección, unidad o sección en donde se encuentra:	Jefatura Administrativa
Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo
Subalternos:	Ninguno

2. Propósito / objetivo del puesto

Trabajo que consiste en asesorar la planificación, organización y monitoreo de las actividades técnico administrativas de la dependencia asignada, realizar estudios, análisis e investigaciones y brindar asesoría en materia financiera y administrativa en base a la normativa legal nacional.

3. Tareas del puesto

Asesorar y apoyar en actividades relacionadas con las gestiones Financiero Administrativos a cargo de la dependencia asignada.

Apoyar en las actividades administrativas de ordenamiento y propuestas de mejorar a los procesos administrativos-financieros.

Asesorar las actividades que contribuyan a alcanzar los objetivos de la dependencia asignada.

Analizar y revisar documentos y expedientes que se relacionen con la evaluación de hallazgos y notas de auditoría de los entes fiscalizadores.

Apoyar en lo relativo al control interno y planificación de los expedientes financieros que sean encomendados para su correspondiente autorización.

Participar en reuniones sobre temas financiero administrativo que sean requeridas.

Elaborar y mantener mecanismos de coordinación con las dependencias de la Institución, para proponer soluciones y estrategias en los procesos administrativos.

Presentar informes mensuales y especiales sobre las actividades realizadas.

Otras actividades de asesoría y apoyo requeridas por la Jefatura Administrativa y/o Autoridades Superiores.

4. Requisitos del puesto

Escolaridad

Acreditar título universitario en el grado académico de Licenciado en una de las carreras de las Ciencias Económicas.

Experiencia laboral

Acreditar cinco años en la ejecución de labores relacionadas con el puesto.

1. Autoaprendizaje		X		
2. Adaptabilidad o flexibilidad		X		
3. Calidad y Mejora continua		X		
4. Compromiso Organizacional	X			
5. Lealtad y sentido de pertenencia	X			
6. Orientación a Resultados		X		
Competencias Específicas por área	A	B	C	D
7. Capacidad de planificación y organización		X		
8. Comunicación Asertiva		X		
9. Iniciativa		X		
10. Pensamiento Analítico	X			
11. Resolución de problemas	X			
12. Trabajo bajo presión		X		
13. Trabajo en equipo		X		

Observación: A (Excelente), B (Muy bueno), C (Bueno), D (Requerido)

5. Responsabilidad

Otros conocimientos específicos

- ✓ Conocimiento de leyes fiscales
- ✓ Conocimiento de procesos financieros
- ✓ Habilidad numérica

Maquinaria / equipo

Mobiliario, computadora, impresora y scanner,

Información confidencial

Información referente a trámites y procedimientos propios del Departamento.

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asesor Profesional Legal
Código del puesto:	2-0705
Departamento, Dirección, unidad o sección en donde se encuentra:	Jefatura Administrativa
Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo
Subalternos:	Ninguno

2. Propósito / objetivo del puesto

Trabajo que consiste en brindar asesoría, coordinadamente con el Jefe de Asesoría Técnica, en aspectos técnico-administrativos que permitan la toma de decisiones para la solución de problemas de naturaleza jurídica.

3. Tareas del puesto

Asesorar al Despacho Superior, coordinadamente con el jefe inmediato, para la solución de problemas de carácter jurídico-administrativo.
Participar en reuniones de trabajo con grupos multidisciplinarios para definir políticas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la institución.
Efectuar análisis y estudios de casos especiales en el área de su competencia, cuando le sean asignados, emitiendo los informes correspondientes.
Revisión de Contratos administrativos de personal, arrendamientos y de servicios, identificar que los mismos cumplan con las normas y procedimientos establecidos.
Análisis y revisión de documentos y resoluciones con eventos de licitación en base a la Ley de Contrataciones del Estado.
Evaluación y revisión de expedientes relacionados con la asignación de combustibles para vehículos y propiedad de la Institución Pública
Elaborar y mantener mecanismos de coordinación con las dependencias de la Institución, para proponer soluciones y estrategias en los procesos administrativos.
Coordinar y monitorear las actividades planificadas en las áreas administrativas, de manera que se permita el estudio, análisis y propuestas de solución en problemas de tipo legal que pudieran darse en cada una de ellas.
Presentar informes periódicos al Jefe Inmediato sobre las actividades realizadas.

4. Requisitos del puesto

Escolaridad

Acreditar título universitario en el grado académico de Licenciado en una de las carreras de las Ciencias Económicas.

Experiencia laboral

Poseer título universitario en el grado académico de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales Abogado y Notario.

Competencias Requeridas

Competencias Genéricas	A	B	C	D
1. Atención al público		X		
2. Autoaprendizaje		X		
3. Adaptabilidad o flexibilidad		X		
4. Calidad y Mejora continua		X		
5. Compromiso Organizacional	X			
6. Lealtad y sentido de pertenencia	X			
7. Orientación a Resultados		X		
Competencias Específicas por área	A	B	C	D
8. Capacidad de planificación y organización		X		
9. Comunicación Asertiva		X		
10. Iniciativa		X		
11. Pensamiento Analítico	X			
12. Resolución de problemas	X			
13. Trabajo bajo presión		X		
14. Trabajo en equipo		X		

Observación: A (Excelente), B (Muy bueno), C (Bueno), D(Requerido)

Otros conocimientos específicos

- ✓ Amplio conocimiento en el ámbito legal en procedimientos administrativos gubernamentales.
- ✓ Conocimiento de la Ley de Contrataciones del Estado y de las Normas establecidas por la Contraloría General de Cuentas.

5. Responsabilidad**Maquinaria / equipo**

Mobiliario, computadora, impresora y scanner,

Información confidencial

Información referente a trámites y procedimientos propios del Departamento.

ANEXO IV
AUTOEVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Este instrumento tiene la finalidad de medir el desempeño laboral con base a las competencias conductuales desde el punto de vista del ocupante del puesto

Nombre: _____

Dependencia: _____ **Puesto:** _____

Fecha de Ingreso a la Institución: _____

Cuánto tiempo lleva en el puesto que actualmente ocupa: _____

Instrucciones: marque con una (X) de acuerdo al desempeño que considere las competencias descritas son aplicadas al puesto de trabajo en base a la siguiente valoración: A) Excelente B) Muy Bueno C) Bueno D) Regular	¿Cómo califica su desempeño en el puesto de trabajo?			
	A	B	C	D
Competencia a evaluar				
1. Atención al Público: Demuestra una permanente vocación de servicio para colaborar, atender de manera digna y con empatía generando soluciones efectivas apegadas a la ley, ante las necesidades de los usuarios internos o externos, mediante el ejercicio efectivo del rol esencial de servidor público				
2. Autoaprendizaje: Motivación y capacidad para asimilar rápidamente conceptos, ideas y experiencias dándole un carácter personal a lo aprendido. Supone curiosidad por saber sobre temas nuevos y utilizar estrategias para ampliar el conocimiento.				
3. Adaptabilidad/flexibilidad: Facilidad para desenvolverse con efectividad en un entorno cambiante, comprendiendo, asimilando y poniendo en práctica las variantes requeridas.				
4. Calidad de Trabajo y Mejora Continua: Asegura la excelencia y la corrección de los procesos, bajo un fiel cumplimiento con los deberes y responsabilidades, implica tener amplios conocimientos de los temas del área trabajo que realiza el área en el que esta designado,				
5. Compromiso Organizacional: Habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas del puesto de trabajo.				
6. Lealtad y Sentido de Pertenencia: Conoce y tiene una absoluta lealtad a la misión y visión de la Institución.				
7. Orientación al logro/ orientación a resultados: Demuestra preocupación por trabajar adecuadamente o compitiendo contra estándares de excelencia.				
8. Capacidad de Planificación y Organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea o área y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.				
9. Comunicación Asertiva: Capacidad para expresar ideas, emociones y mensajes en un lenguaje comprensible, así como comprobar su comprensión por parte del interlocutor.				
10. Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.				

Competencia a evaluar	A	B	C	D
11. Pensamiento Analítico: Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles.				
12. Resolución de problemas: Facultad para resolver obstáculos laborales y discrepancias interpersonales, mediante la promoción de cuerdos y soluciones que cuenten con el apoyo y la aprobación de las personas involucradas.				
13. Trabajo bajo presión: Capacidad para actuar con eficiencia en situaciones presión, oposición y adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo con un alto nivel de dinamismo, exigencia y energía				
14. Trabajo en equipo: Capacidad para trabajar efectiva y coordinadamente con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, con la finalidad de promover acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de los involucrados y de alcanzar los objetivos de la organización.				

¿Considera que sus compañeros que pertenecen al mismo departamento que usted pueden mejorar algunas de las competencias anteriormente mencionadas? (si) (no)

¿Si su respuesta fue afirmativa que competencias cree puedan ser capacitadas para mejorar el rendimiento del área de trabajo al que usted pertenece?

Observaciones:

A. (Excelente): Alto o desempeño superior es un referente en la organización.

B. (Muy bueno): Un desempeño por sobre el promedio, demuestra dominio de la competencia.

C. (Bueno): Representa un nivel adecuado de la competencia.

D. (Requerido): se refiere a un nivel mínimamente aceptable, éste rango no indica ausencia de competencia, sino un desarrollo mínimo

ANEXO V
CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS A JEFES DE MANDOS
MEDIOS

Objetivo: El presente cuestionario tiene como propósito obtener un diagnóstico del desempeño de los colaboradores en base a las competencias conductuales y su relación en la ejecución de las funciones de cada puesto.

Dependencia que dirige: _____

Puesto que evalúa: _____

Fecha de evaluación: _____

Instrucciones: Marque con una (X) el desempeño de las competencias descritas del personal a su cargo, de acuerdo a la siguiente valoración:

A)Excelente

B) Muy bueno

c) Bueno

D)Regular

Competencia a evaluar	A	B	C	D
1. Atención al Público: Demuestra una permanente vocación de servicio para colaborar, atender de manera digna y con empatía generando soluciones efectivas apegadas a la ley, ante las necesidades de los usuarios internos o externos, mediante el ejercicio efectivo del rol esencial de servidor público				
2. Autoaprendizaje: Motivación y capacidad para asimilar rápidamente conceptos, ideas y experiencias dándole un carácter personal a lo aprendido. Supone curiosidad por saber sobre temas nuevos y utilizar estrategias para ampliar el conocimiento.				
3. Adaptabilidad/flexibilidad: Facilidad para desenvolverse con efectividad en un entorno cambiante, comprendiendo, asimilando y poniendo en práctica las variantes requeridas.				
4. Calidad de Trabajo y Mejora Continua: Asegura la excelencia y la corrección de los procesos, bajo un fiel cumplimiento con los deberes y responsabilidades, implica tener amplios conocimientos de los temas del área trabajo que realiza el área en el que esta designado,				
5. Compromiso Organizacional: Habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas del puesto de trabajo.				
6. Lealtad y Sentido de Pertenencia: Conoce y tiene una absoluta lealtad a la misión y visión de la Institución.				
7. Orientación al logro/ orientación a resultados: Demuestra preocupación por trabajar adecuadamente o compitiendo contra estándares de excelencia.				
8. Capacidad de Planificación y Organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea o área y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el				

logro de los objetivos.				
9. Comunicación Asertiva: Capacidad para expresar ideas, emociones y mensajes en un lenguaje comprensible, así como comprobar su comprensión por parte del interlocutor.				
10. Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.				
11. Pensamiento Analítico: Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles.				
12. Resolución de problemas: Facultad para resolver obstáculos laborales y discrepancias interpersonales, mediante la promoción de cuerdos y soluciones que cuenten con el apoyo y la aprobación de las personas involucradas.				
13. Trabajo bajo presión: Capacidad para actuar con eficiencia en situaciones presión, oposición y adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo con un alto nivel de dinamismo, exigencia y energía				
14. Trabajo en equipo: Capacidad para trabajar efectiva y coordinadamente con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, con la finalidad de promover acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de los involucrados y de alcanzar los objetivos de la organización.				

¿En relación al entorno laboral considera que una capacitación por competencias sería útil para la Organización?

SI	NO
----	----

¿Qué competencias recomienda capacitar para elevar el rendimiento laboral?

ANEXO VI
PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS CONDUCTUALES
PARA LOS COLABORADORES DE LA JEFATURA ADMINISTRATIVA DE LA
INSTITUCIÓN PÚBLICA

Importancia

La capacitación es de alta significación, porque su objetivo más resaltante es proporcionar las soluciones a las debilidades en el desempeño de las labores de los colaboradores de la Jefatura Administrativa, que actualmente se ven reflejadas de acuerdo a la evaluación de las competencias antes mencionadas.

Objetivos generales y específicos:

1. Lograr que los colaboradores conozcan los aspectos teóricos y prácticos del trabajo en equipo, que le permitan mejorar la cohesión grupal.
 - ✓ Mejorar los canales de comunicación a fin de consolidar el sentimiento de pertenencia a un equipo y la cohesión del grupo.
 - ✓ Mejorar los canales de comunicación a fin de consolidar el sentimiento de pertenencia a un equipo y la cohesión del grupo.
2. Identificar estrategias para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.
 - ✓ Emplear diferentes técnicas que permitan a los participantes entender y ampliar con más facilidad el concepto de pro-actividad.
3. Desarrollar acciones concretas que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales para mantener un alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.
 - ✓ Mantener el control y el nivel de desempeño frente a situaciones de conflictos y/o presión.
 - ✓ Mejorar los canales de comunicación a fin de consolidar el sentimiento de pertenencia a un equipo y la cohesión del grupo.

4. Desarrollar capacidades personales para solucionar eficazmente conflictos organizacionales, laborales y sociales, aplicando estrategias, tácticas y técnicas apropiadas.
 - ✓ Identificar y definir los conflictos como paso previo para abordarlos.
 - ✓ Analizar las actitudes y factores que intervienen en una situación problemática.
 - ✓ Aprender habilidades para la resolución de problemas.

Alcance

- Lograr la participación y capacitar al 90% de los colaboradores, de acuerdo al plan establecido.
- Cubrir el 90% de las necesidades de capacitación detectadas.
- Evaluar el 100% de los efectos de la capacitación en los participantes.

Tabla 23

Plan de Capacitación por competencias conductuales para los colaboradores de la
Jefatura Administrativa

Curso de capacitación	Objetivos Específicos	Temario	Facilitador	Participantes	Responsable	Duración	Fecha
Trabajo en equipo	Desarrollar la actitud de confianza entre los compañeros de trabajo, compartiendo situaciones de trabajo en un ambiente agradable, que ayude a la resolución de conflictos y a consolidar el sentimiento de pertenencia a la misma organización.	Modulo I Componentes de un equipo de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre grupo y equipo • Concepto de Equipo de Trabajo • Elementos y características de un equipo de trabajo • Proceso de formación de un equipo de Trabajo • Transformación de equipo de trabajo a equipo de alto. 	Externo o Interno	Colaboradores De la Jefatura Administrativa	Unidad de Capacitación	2 horas	20/02/2021
Trabajo en equipo	Mejorar los canales de comunicación a fin de consolidar el sentimiento de pertenencia a un equipo y la cohesión del grupo.	Módulo II Habilidades para trabajar en equipo <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Confianza y compromiso • Motivación grupal • Desarrollo de una filosofía de trabajo en equipo: valores • Actividades de integración. 	Externo o Interno	Colaboradores de la Jefatura Administrativa	Unidad de capacitación	2 horas	27/02/2021

Curso de capacitación	Objetivos Específicos	Temario	Facilitador	Participantes	Responsable	Duración	Fecha
Iniciativa	Emplear diferentes técnicas que permitan a los participantes entender y ampliar con más facilidad el concepto de pro-actividad.	Módulo III <ul style="list-style-type: none"> • La proactividad una actitud permanente en la vida • Características de las personas con proactividad • Comportamientos específicos de una persona proactiva con iniciativa • Concepciones erradas de las personas con proactividad • Persona Reactiva Vs Proactiva 	Externo o Interno	Colaboradores De la Jefatura Administrativa	Unidad de Capacitación	2 horas	20/03/2021
Trabajo bajo presión	<p>Permanecer orientado en las tareas laborales y usar el tiempo y la energía en forma productiva cuando se trabaja bajo presión.</p> <p>Mantener el control y el nivel de desempeño frente a situaciones de conflictos y/o presión.</p>	Módulo IV <p>Claves para trabajar bajo presión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asumir un número de tareas realista. • Asignar tiempo para cada tarea. • Afinar tus estrategias para mejorar el rendimiento laboral. • Enfocarse en cada tarea y evitar interrupciones • Descansar, desconectar y pedir ayuda cuando sea necesario. 	Externo o Interno	Colaboradores de la Jefatura Administrativa	Unidad de Capacitación	2 horas	29/05/2021

Curso de capacitación	Objetivos Específicos	Temario	Facilitador	Participantes	Responsable	Duración	Fecha
Resolución de problemas	Identificar y definir los conflictos como paso previo para abordarlos.	Módulo V ¿Qué es un conflicto? <ul style="list-style-type: none"> • Las diferentes perspectivas de un conflicto • Validación de las partes involucradas. • Tipos de energías que se generan. • Tipos de conflictos. 	Externo o Interno	Colaboradores de la Jefatura Administrativa	Unidad de Capacitación	2 horas	26/06/2021
Resolución de problemas	Analizar las actitudes y factores que intervienen en una situación problemática.	Módulo VI Las emociones inmersas en situaciones difíciles. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es una emoción? • ¿Cómo reconocerla? • Lógica vs emocionalidad. • Técnicas específicas de auto-control. • La comunicación en las situaciones de conflicto. 	Externo o Interno	Colaboradores de la Jefatura Administrativa	Unidad de Capacitación	2 horas	26/06/2021
Resolución de problemas	Aprender habilidades para la resolución de problemas.	Módulo VII Estrategias de solución. <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar entre persuadir y convencer. • Como persuadir a la gente. • Ganar - Ganar. 	Externo o Interno	Colaboradores de la Jefatura Administrativa	Unidad de Capacitación	2 horas	03/07/2021

Metodología: Videoconferencias, desarrollo de casos, dinámicas de grupo, lectura comentada y talleres.

Autorización Dirección de Recursos Humanos

Validado por Unidad de Capacitación.

Fecha de Elaboración: Guatemala 24 de Julio de 202

Ejecución del proceso

Existe una cantidad considerada de aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo efectivo del plan de capacitación por parte de los encargados de las acciones de capacitación, en este caso es importante brindar una descripción más detallada de los recursos necesarios para implementar el plan de capacitación propuesto en la Institución y que serán analizados con base a sus costos para determinar la inversión en la capacitación. Entre los recursos necesarios para la implementación se tiene.

Modalidad: se tiene planificado la modalidad a distancia en esta modalidad se encuentran los programas de formación vía “e-learning” y “blended-learning” a excepción del módulo II que se tiene planificado actividades de integración derivado que son 9 participantes, con el seguimiento apropiado de los protocolos sanitarios y de salud.

Recursos Humanos: Se integran por los participantes, los responsables del proceso de capacitación y ejecución del plan, los instructores, etc.

Recursos físicos: Comprenden las instalaciones donde se realizará la capacitación ya sea en un salón apropiado para que sea impartido el módulo II, en este caso se harán uso de las Instalaciones de la Unidad de Capacitación.

Recursos tecnológicos: Estos Equipo multimedia, computadora, scanner, celular Inteligente e Internet.

Recursos Financieros: Para la implementación de la propuesta, es necesario considerar el presupuesto que permita cubrir el pago del capacitador y otros gastos relacionados con las actividades de capacitación. A continuación se presentan diversos escenarios en donde se pueden visualizar las alternativas en el ámbito económico, y decidir la que más se adapte según la disponibilidad financiera de la organización, tomando en cuenta que con la implementación del plan, se minimizara la problemática actual.

Escenario No. 1

Capacitador Interno: La Unidad de capacitación, cuenta con técnicos de capacitación concedores en la plataforma por la modalidad e-learning quienes pueden crear y subir el contenido de acuerdo al temario respectivo a la plataforma para que los colaboradores puedan acceder de manera rápida al módulo correspondiente y hacer la búsqueda del facilitador interno idóneo que pueda impartir de manera adecuada los temas y desarrollar las competencias que son necesarias.

En tal virtud no se tendría un costo significativo ya que se utilizarían los recursos disponibles de la Institución.

Tabla 24

Costos Capacitador Interno Institución Pública

Cantidad	Descripción	Total
01	Computadora portátil	Q6,499.00
01	Scanner marca HP	Q 799.00
01	Plataforma virtual (costo estimado Zoom)	Q 1,163.22
01	Bocinas Logitech	Q 499.00
01	Impresora HP	Q 329.00
02	Celulares Inteligentes	Q 4000.00
01	Memoria USB	Q 85.00
01	Servicio de Internet móvil (fijo) 4G/LTE	Q 500.00
01	Material didáctico	Q 300.00
10	Refacción para participantes Modulo II	Q. 250.00
	Total	Q14,174.22

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Estos datos presentados son representativos ya que la Unidad de Capacitación cuenta con estos recursos para brindar el servicio de capacitación a los colaboradores de la Organización.

El costo del recurso humano es módico, sin embargo no es nulo pues se hace el pago de los técnicos en capacitación por medio de planilla.

Escenario No.2 Capacitador Externo: El Instituto Técnico de Capacitación – INTECAP- brinda capacitaciones a diferentes Instituciones del Estado en apoyo a las funciones que cumplen al servicio de la Sociedad Guatemalteca.

Tabla 25

Costos Capacitador Externo Intecap

Plan de capacitación	Costo por curso	Cantidad de cursos	Participantes	Costo Total
Capacitación por participante	Q 100.00	7	9	Q 6,300.00
Refacción por participante Modulo II	Q 25.00	---	9	Q 250.00
TOTAL				Q 6,550.00

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Escenario 3

Capacitador Externo IBM Capacitación: Empresa que brinda capacitaciones empresariales a nivel internacional por modalidad e-learning y videoconferencias.

Tabla 26

Costos Capacitador Externo IBM

Plan de capacitación	Costo por curso	No. de Curso	Participantes	Costo Total
Capacitación por Participante	Q307.00	7	9	Q 19,341.00

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

Análisis

Luego de visualizar tres escenarios, para la selección del proveedor de capacitación. Derivado de la evaluación del factor económico, se determina que la mejor opción es utilizar los recursos disponibles de la Institución, solicitando a la Unidad de Capacitación llevar a cabo la propuesta de plan de capacitación, para que se haga responsable de la logística y didáctica, a fin de lograr los objetivos planteados, para cerrar aquellas brechas encontradas en el diagnóstico de necesidades de capacitación y contribuir al rendimiento laboral de los colaboradores de la Jefatura Administrativa.

ANEXO VII

EVALUACIÓN CAPACITACIÓN

Objetivo: el presente instrumento tiene la finalidad de conocer la percepción del personal que participa en los cursos ofrecidos, con el propósito de mejorar la calidad y contenido de los mismos al igual que de aspectos relacionados con éste, tales como el material didáctico, los instructores. Instalaciones o plataforma virtual,

1. DATOS GENERALES

Nombre del curso

Nombre del Instructor/Empresa

Fecha/hora

Inicio

/

Final

/

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones y preguntas que permiten evaluar el curso que acaba de finalizar, para ello se utilizará una escala que va de 1 a 5, en donde el valor de 1 corresponde a “Totalmente en Desacuerdo”, y el valor de 5 a “Totalmente de Acuerdo”.

Por ejemplo:

“El instructor explicó claramente el objetivo general del curso” ①②③④⑤.

En este caso se marcó el número 4 dado que en el ejemplo la persona se manifiesta como “muy de acuerdo” con la situación planteada.

2. EVALUACIÓN A LOS ASPECTOS DEL CURSO QUE ACABA DE FINALIZAR

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
①	②	③	<input type="checkbox"/>	⑤

Afirmación	Escala de Opciones
1. ¿El instructor explicó claramente el objetivo general del curso?	① ② ③ <input type="checkbox"/> ⑤
2. ¿El instructor dio a conocer los objetivos específicos del curso?	① ② ③ <input type="checkbox"/> ⑤
3. ¿El tema presentado durante el curso fue entendido por completo?	① ② ③ <input type="checkbox"/> ⑤
4. ¿El curso cubrió la(s) expectativa(s) que tenía del mismo?	① ② ③ <input type="checkbox"/> ⑤
5. ¿Considera que este curso incrementó sus conocimientos y habilidades?	① ② ③ <input type="checkbox"/> ⑤

6. ¿El curso le apoyará en el desempeño de sus actividades de trabajo?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
7. ¿El curso le ayudará a mejorar la calidad con la que realiza su trabajo?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
8. ¿El curso incrementará su productividad en el trabajo?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
9. ¿El curso se llevó a cabo de manera dinámica?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
10. ¿La relación entre el instructor y los miembros del grupo se basó en el trato directo y personal?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
11. ¿La plataforma virtual resultó fácil de navegar?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
12. ¿Considera que el horario del curso fue el más adecuado?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
13. ¿El sonido y visibilidad fueron las adecuadas para transmitir el tema?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
14. ¿El total de horas destinadas al curso permite cumplir con los objetivos del mismo?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
15. ¿El material electrónico proporcionado para el curso favoreció el aprendizaje?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
16. ¿El curso le proporcionó un punto vista diferente del tema tratado?	<input type="radio"/> ① <input type="radio"/> ② <input type="radio"/> ③ <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> ⑤
17. En términos generales, y tomando como base una escala de 1 a 10 en donde 1 corresponde a "pésimo" y 10 a "excelente", ¿qué calificación otorgaría al curso que acaba de concluir?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ⑤ <input type="checkbox"/> ⑥ <input type="checkbox"/>
19 .La razón por la que asistí a este curso es...	
<input type="radio"/> ① Me envió mi Jefe <input type="radio"/> ② Es parte de un programa <input type="radio"/> ③ Por Iniciativa propia	

Finalmente, y reiterando la importancia de la información que nos proporciona, le solicitamos comentarios con respecto al curso que acaba de concluir para realizar los cambios pertinentes y así incrementar la calidad de los mismos.

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020.

ANEXO VIII EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

Nombre: _____

Departamento/ Unidad/ Sección: _____

Fecha: _____ **Tema:** _____

Puesto: _____

Objetivo:

- Conocer el grado de aprendizaje de los participantes.
- Conocer en qué áreas se debe realizar retroalimentación

Nombre de la Capacitación: “ _____ ”

Instrucciones: De acuerdo a los conocimientos que actualmente posee sobre el presente tema responda los siguientes cuestionamientos.

Pregunta No.1
Pregunta No. 2
Pregunta No. 3
Pregunta No. 4

Observaciones: debe registrarse los datos de antes y después de la capacitación.

Tabulación de Datos

Participantes	Resultado pre-test	Resultado post-test	%cambio
Colaborador 1			

Fuente: Elaboración propia. Julio, Guatemala 2020.

ANEXO IX

FORMATO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

El objetivo principal de esta herramienta es medir el desempeño laboral de los colaboradores basándose en sus funciones, competencias genéricas y específicas del área.

Nombre del evaluado: _____

Departamento/ Unidad/ Sección: _____

Fecha de Ingreso: _____ **Periodo a evaluar:** _____

Puesto: _____:

Instrucciones: Marque con una (X) el desempeño de las competencias descritas, de acuerdo a la siguiente valoración:

A) Excelente B) Muy bueno C) Excelente D) Regular

I SERIE: Funciones principales (60%)

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

II SERIA COMPETENCIAS CONDUCTUALES (40%)

Competencia a evaluar	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>
1. Atención al Público: Implica una permanente vocación de servicio para colaborar, atender de manera digna y con empatía generando soluciones efectivas apegadas a la ley, ante las necesidades de los usuarios internos o externos, mediante el ejercicio efectivo del rol esencial de servidor público				
2. Autoaprendizaje: Motivación y capacidad para asimilar rápidamente conceptos, ideas y experiencias dándole un carácter personal a lo aprendido. Supone curiosidad por saber sobre temas nuevos y utilizar estrategias para ampliar el conocimiento.				
3. Compromiso Organizacional: Habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades,				

prioridades y metas del puesto de trabajo.				
4. Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.				
5. Orientación al logro/ orientación a resultados: Demuestra preocupación por trabajar adecuadamente o compitiendo contra estándares de excelencia.				
6. Capacidad de Planificación y Organización Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.				
7. Comunicación efectiva: Capacidad para expresar ideas, emociones y mensajes en un lenguaje comprensible, así como comprobar su comprensión por parte del interlocutor.				
8. Calidad de Trabajo y Mejora Continua: Asegurar la excelencia y la corrección de los procesos, bajo un fiel cumplimiento con los deberes y responsabilidades, implica tener amplios conocimientos de los temas del área trabajo que realiza el área en el que esta designado,				
9. Trabajo en equipo: Capacidad para trabajar efectiva y coordinadamente con superiores, compañeros de trabajo y usuarios, con la finalidad de promover acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de los involucrados y de alcanzar los objetivos de la organización.				
10. Pensamiento Analítico: Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles.				
11. Trabajo bajo presión: Capacidad para actuar con eficiencia en situaciones presión, oposición y adversidad, insertándose de manera eficiente en contextos de trabajo con un alto nivel de dinamismo, exigencia y energía.				
12. Adaptabilidad/flexibilidad: Facilidad para desenvolverse con efectividad en un entorno cambiante, comprendiendo, asimilando y poniendo en práctica las variantes requeridas.				
13. Resolución de problemas: Facultad para resolver obstáculos laborales y discrepancias interpersonales, mediante la promoción de acuerdos y soluciones que cuenten con el apoyo y la aprobación de las personas involucradas.				
14. Autoaprendizaje: Motivación y capacidad por y para asimilar rápidamente conceptos, ideas y experiencias dándole un carácter personal a lo aprendido. Supone curiosidad por saber sobre temas nuevos y utilizar estrategias para ampliar el conocimiento.				

Firma del evaluador (Jefe Inmediato) : _____

Firma del evaluado: _____

Recomendaciones: _____

Comentarios: _____

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020

ANEXO X

Evaluación Resultados Cierre de Brechas

El objetivo principal del presente documento es evaluar el nivel de competencia de los participantes del plan de capacitación por competencias.

Nombre del evaluado: _____

Departamento/ Unidad/ Sección: _____

Fecha: _____ **Puesto:** _____

Instrucciones: Marque con una X el Nivel de competencia que considera domina el colaborador.

Competencia a evaluar: Iniciativa	Nivel
Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.	A
Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo, crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo.	B
Hace más de lo que se le pide, se anticipa a los problemas y gestiona nuevas oportunidades.	C
Trabaja sin necesidad de supervisión aunque no cambia su manera de trabajar ni propone nuevas ideas.	D
Competencia a evaluar: Trabajo en equipo	Nivel
Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	A
El colaborador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	B
Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros.	C
Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde.	D
Competencia a evaluar: Trabajo bajo presión	Nivel
Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión. Ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.	A
Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el	B

nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.	
Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.	C
Alcanza los objetivos aunque esté presionado, sin embargo su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	D
Competencia a evaluar Resolución de problemas	Nivel
Capacidad para definir estrategias, asesor en determinados procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de largo plazo.	A
Desarrolla soluciones complejas y creativas que resuelven los problemas de un alto grado de complejidad de acuerdo a las normativas Institucionales. Manifiesta una actitud activa, ágil y creativa ante las situaciones que ameritan una solución pronta y favorece estos comportamientos en los equipos con quienes interactúa.	B
Se conduce adecuadamente ante situaciones conflictivas que resuelve con efectividad.	C
Manifiesta una actitud activa y ágil para consultar con compañeros o superiores para buscar posibles soluciones.	D

Cuestionamientos	SI	NO	¿Por qué?
¿Ha observado mejoras en el nivel de desempeño laboral del colaborador después de haber recibido la capacitación por competencias conductuales?			
¿Considera que posterior a la capacitación impartida el colaborador ha cumplido favorablemente el propósito de su puesto?			
¿Ha cumplido los plazos establecidos oportunamente en los procesos que se le asignan?			
¿Se coordina eficazmente con el equipo de trabajo para el desarrollo de las funciones del área de trabajo?			
¿Considera que el colaborador tiene una mejor actitud ante los desafíos que se le presentan en su puesto de trabajo?			
¿La capacitación proporcionada contribuyó al alcance de las metas del área de trabajo?			

Fuente: Elaboración propia, Guatemala julio 2020

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de implementación plan de Capacitación por Competencias	35
Figura 2. Etapas Diseño de Plan de Capacitación por Competencias Laborales	38
Figura 3. El Modelo de Capacitación/Formación de Kirkpatrick	40
Figura 4. Principios y valores que representan a la Institución Pública.....	44
Figura 5. Organigrama Jefatura Administrativa,	43
Figura 6. Atención al Público.....	46
Figura 7. Autoaprendizaje	47
Figura 8. Competencia Adaptabilidad o Flexibilidad	48
Figura 9. Calidad de Trabajo y Mejora continúa.....	49
Figura 10. Compromiso Organizacional.	50
Figura 11. Lealtad y Sentido de Pertenencia	51
Figura 12. Orientación a Resultados	52
Figura 13. Planificación y Organización	53
Figura 14. Competencia Comunicación Asertiva.	54
Figura 15. Iniciativa	55
Figura 16. Pensamiento Analítico	56
Figura 17. Competencia Resolución de Problemas	57
Figura 18. Competencia Trabajo en equipo	58
Figura 19. Trabajo bajo presión	59
Figura 20. Competencias a fortalecer según autoevaluación.....	60
Figura 21. Competencias a fortalecer para el grupo de trabajo	61

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de Aprendizaje (Evaluación de Capacitación)	41
Tabla 2. Matriz Identificación de Competencias de la Jefatura Administrativa	45
Tabla 3. Atención al Público	46
Tabla 4. Autoaprendizaje	47
Tabla 5. Adaptabilidad o Flexibilidad.....	48
Tabla 6. Calidad de Trabajo y Mejora Continúa	49
Tabla 7. Compromiso Organizacional	50
Tabla 8. Lealtad y Sentido de Pertenencia.....	51
Tabla 9. Orientación a resultados	52
Tabla 10. Capacidad de Planificación y Organización	53
Tabla 11. Comunicación Asertiva	54
Tabla 12. Iniciativa	55
Tabla 13. Pensamiento Análítico.....	56
Tabla 14. Resolución de Problemas.....	57
Tabla 15. Trabajo en equipo	58
Tabla 16. Trabajo bajo presión.....	59
Tabla 17. Autoevaluación colaboradores, Jefatura Administrativa	60
Tabla 18. Competencias a fortalecer según grupo de trabajo.....	61
Tabla 19. Análisis evaluación Asesores Profesionales	62
Tabla 20. Análisis Evaluación Secretaria Ejecutiva III.....	63
Tabla 21. Análisis evaluación Asistente Ejecutivo I.....	64
Tabla 22. Análisis Evaluación Oficinista I.....	65
Tabla 23. Competencias a capacitar según Jefe de Área	66