

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



**PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES
DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**



KAREN ILIANA LOPEZ IBAÑEZ

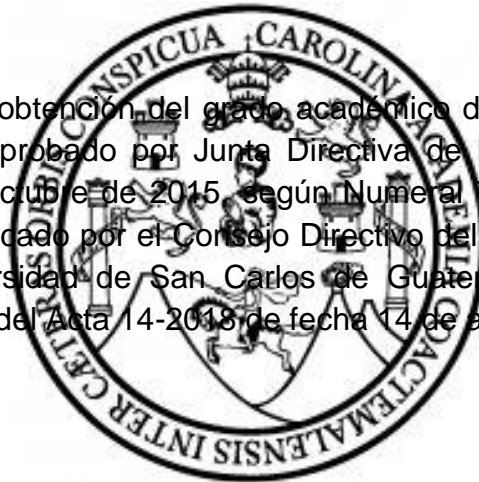
Guatemala, octubre de 2022

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



**PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES
DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA**

Plan de trabajo para la obtención del grado académico de maestro en artes, con base en el normativo 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, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.



AUTORA: Licda. Karen Iliana López Ibañez

Docente: Dr. Alfredo Augusto Paz Subillaga

Guatemala, octubre de 2022

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: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: M. Sc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

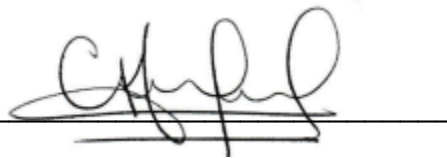
Coordinador: M. Sc. Claudia Aquino
Evaluador: M. Sc. Karla Krins
Evaluador: M. Sc. Nathaly Juárez

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Karen Iliana López Ibañez, con código único de identificación 2150 72634 0101

Declaro que, como autora soy la única responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autora: _____

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. López', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.



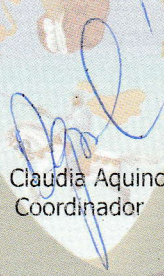
ACTA/EP No. 3633

ACTA No. EEP.OF.RRHH-A-017-JPFS-2022


De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros de la terna evaluadora, el 29 de Septiembre de 2022, a las 20:30 - 21:00 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la **Licda. Karen Iliana López Ibañez**, carné No 201112264, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numerai 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCION FINANCIERA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **19 / 30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 29 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.



Msc. Claudia Aquino
Coordinador



Msc. Karla Krings
Evaluador



Msc. Nathaly Juárez
Evaluador



Licda. Karen Iliana López Ibañez
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Karen Iliana López Ibañez**, Carné **201112264** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	58
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	19
Nota final:	77

APROBADO

Guatemala 29 de Septiembre de 2022.

(F)  _____

MSc. Dr. Alfredo Paz
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por darme la sabiduría, inteligencia, perseverancia y deseos de superación.
- A MIS PADRES:** Que son los principales motores de mis sueños, gracias a ellos por creer en mí, por estar dispuestos a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio Por haberme forjado desde casa con amor, esfuerzo, sabiduría. Trabajo que me hizo una profesional y la persona quien soy hoy en día.
- A MIS HERMANAS:** Por apoyarme y motivarme cada vez que ya no podía continuar.
- A MI FAMILIA EN GENERAL:** Por su cariño y por siempre estar conmigo y apoyarme en todo momento.
- A MI NOVIO:** Por el tiempo, apoyo, confianza y ánimo en todos los momentos de mi vida, por ofrecermme y buscar siempre lo mejor para mí. Esta es una meta más que cumplimos juntos.
- A MI JEFE:** Por creer en mi potencial y por haber depositado su confianza en mí
- A MIS AMIGOS:** Por estar a mi lado en las alegrías y tristezas.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por la oportunidad de alcanzar el desarrollo y crecimiento a este nivel académico a través de las personas que nos han apoyado compartiendo sus conocimientos.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Orgullosa de culminar mi grado académico en nuestra Alma Mater Universidad de San Carlos de Guatemala, en donde tuve la oportunidad de conocer personas que con el transcurrir del tiempo fueron responsables de realizar su aporte en conocimientos y experiencias a lo largo de estos años de estudio.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Antecedentes del sector	2
1.2. Antecedentes de estudio	2
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Administración de Recursos Humanos	7
2.1.1. Subsistemas de Recursos Humanos	8
2.2. Capacitación	8
2.2.1. Enfoque de la Capacitación	9
2.2.2. Objetivos de la Capacitación	9
2.2.3. Pasos de la Capacitación	10
2.2.4. Técnicas de Capacitación	13
2.2.5. Evaluación de la capacitación	15
2.3. Competencias laborales	16
2.3.1. Tipo de competencias laborales	17
2.3.2. Análisis de las Competencias Laborales	19
2.3.3. Beneficios de Competencias Laborales	19

2.4. Capacitación por competencias	21
2.4.1. Capacitación preventiva:	21
2.4.2. Capacitación correctiva:	21
2.4.3. Capacitación predictiva:	21
2.5. Niveles de Competencias	24
2.5.1. Obrero aprendiz	24
2.5.2. Obrero calificado	24
2.5.3. Técnico	24
2.5.4. Profesional	24
2.5.5. Gerente profesional directivo	24
2.6. Metodología de Kirkpatrick	26
3. METODOLOGÍA	27
3.1. Definición del problema	27
3.1.1. Planteamiento del problema	28
3.1.2. Ámbito de la Investigación	28
3.2. Objetivos	29
3.2.1. Objetivo General	29
3.2.2. Objetivos Específicos	29
3.3. Método, técnicas e instrumentos	29

3.3.1. Método	29
3.3.2. Alcance de estudio	30
3.3.3. Técnicas de recolección de información	31
3.3.4. Técnicas e Instrumentos	31
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	33
4.1. Competencias necesarias para desempeñar los puestos laborales del departamento de créditos.	33
4.2. Competencias a fortalecer	34
4.3. Plan de capacitación	48
4.3.1. Propuesta del plan de capacitación	49
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBIOGRAFÍA	64
EGRAFÍA	66
ANEXOS	67
ÍNDICE DE TABLAS	71
ÍNDICE DE FIGURAS	72

RESUMEN

La institución objeto de estudio, es una empresa que se encarga de la prestación de servicios financieros en Guatemala, con presencia en Guatemala, El Salvador, Honduras y está próxima a aperturar una sede en Panamá. Actualmente, la empresa carece de un plan de capacitación especializado para cada departamento y esto hace que no haya un seguimiento personalizado en los integrantes con relación a fortalecer las competencias laborales que ellos poseen. Lo repercute en que no se cumplan las metas crucialmente importantes, así como los índices y estándares y el buen desempeño laboral en los colaboradores.

El estudio se realizó en el departamento de Créditos de la institución financiera, en el que la población fue de 46 personas los cuales integran todo el departamento con los puestos de jefe, coordinador, analista y auxiliar. A quienes se les aplicó una entrevista, la cual ayudó a determinar las diez competencias que más se practican en el desempeño de las funciones diarias, así mismo, con los resultados, se logró establecer qué competencias eran deficientes en dicho departamento, siendo estas innovación y flexibilidad al cambio, control y mejora del desempeño, y desarrollo de personas, con un promedio de 81, 83 y 84 puntos respectivamente.

Posteriormente, se establece el proceso de ejecución y políticas para un plan de Capacitación basado en Competencias Laborales, el cual tiene como finalidad fortalecer y potencializar aquellas competencias que son importantes para el desempeño laboral, pero que son las que tienen una nota más baja en el departamento objeto de estudio.

INTRODUCCIÓN

La capacitación es una de las actividades más importantes en la actualidad dentro de una organización, esto debido al constante cambio en las necesidades que requieren las empresas en cuanto a mejorar la calidad del producto y/o servicio y en el desempeño y competencias del personal que trabaja dentro de la misma. Capacitar es brindar o reforzar conocimientos, habilidades y destrezas sobre una actividad específica a otras personas. Uno de los aspectos importantes de la capacitación es que provee a la empresa capital humano calificado y competitivo ante la competencia.

Por tal razón, la capacitación basada en competencias laborales aporta un conjunto de conocimientos y técnicas para alcanzar las metas establecidas dentro de la organización. El desarrollo de las competencias es indispensable y fundamental para que la fuerza laboral crezca y se maximicen los conocimientos de los colaboradores, para que puedan ser aprovechadas al máximo las habilidades de las personas y se cuente tanto en la empresa como en la persona, con mayores niveles de satisfacción.

Por lo anterior, se realizó el siguiente trabajo profesional de graduación con la finalidad de elaborar un Plan de Capacitación basado en las Competencias Laborales que poseen los colaboradores de una institución financiera, la cual, por temas de confidencialidad, no se indicará el nombre de la misma. A continuación, como primer capítulo se definen los antecedentes de las variables de estudio y del sector los cuales hacen una referencia para analizar y entender el tema de estudio.

Como segundo capítulo, se detalla el Marco Teórico el cual contiene la exposición y análisis de los enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el tema de capacitación y las competencias laborales, así como subtemas que fortalecen el conocimiento para poder ser aplicado en el trabajo de campo.

El tercer capítulo, se establecen objetivos, así como el propósito que se alcanzó, siendo este la elaboración de un plan de capacitación basado en competencia laborales. Además, se plantea la definición del problema donde se incluye el tema a abordar, la especificación y delimitación del problema, la unidad de análisis y el periodo a desarrollarlo. Así mismo, el Marco Metodológico, el cual indica la metodología que se utilizó, el alcance que obtuvo el estudio en mención, las técnicas de recolección las cuales son bibliográficas y de campo y los instrumentos que se utilizaron para llevar a cabo el presente trabajo.

En el capítulo cuatro, se encuentra la discusión de los resultados, los cuales orientan y definen cuales son las competencias más importantes a fortalecer en la propuesta establecida para este trabajo y el análisis de cada uno de los resultados.

Así mismo, las conclusiones que son una síntesis de los principales resultados obtenidos, las cuales dan respuesta a los objetivos específicos del trabajo, y las recomendaciones que se proporcionan para la institución financiera objeto de estudio, y para las personas que opten por realizar investigaciones similares a las de este trabajo.

Por último, se detalla un plan de capacitación, en el cual se encuentran los temas para reforzar las competencias laborales, la estructura y políticas para la realización del mismo. Y la bibliografía utilizada y consultada para la elaboración del presente trabajo.

1. ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos es de mucha importancia para las instituciones públicas y privadas ya que es el área encargada de dotar a la empresa del capital humano, así como de desarrollarlo, capacitarlo y velar por el bien estar del mismo. La Administración de Recursos Humanos puede variar en las instituciones de acuerdo con su situación organizacional, el ambiente laboral, la tecnología, las políticas y directrices que posee en su filosofía empresarial, es decir se acopla a los lineamientos de la empresa.

Como lo indica Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Recursos Humanos “tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionarlas, de reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.” (Chiavenato, 2011) (pág. 100)

Uno de los procesos de Recursos Humanos es la capacitación la cual se define como un proceso de aprendizaje para los integrantes de una empresa, es decir adquirir una habilidad motora para proporcionar conocimientos de acuerdo con las necesidades de la organización. A lo largo del tiempo se ha establecido que las capacitaciones son acciones o eventos formativos que están relacionados al desarrollo, formación y mejoramiento del desempeño laboral o desempeño profesional de una persona.

La capacitación basada en competencias laborales permite que el trabajador potencie sus competencias, lo cual se reflejara en su rendimiento laboral, y por consiguiente en el cambio organizacional, así como ganancias y reducción de costos al ser más efectivos en sus funciones diarias.

1.1. Antecedentes del sector

La entidad financiera objeto de estudio, emergió en el seno de la Cámara de la Industria de Guatemala a finales de la década de los sesenta, con el propósito de apoyar al sector industrial del país. La iniciativa tuvo lugar en la época del gobernante Enrique Peralta Azurdia, De esta forma, el 17 de junio de 1968 abrió sus puertas y empezó a operar. Es una institución liderada por un grupo de profesionales los cuales tiene a cargo divisiones importantes como lo son Banca Empresarial, Banca de Personas, Banca Internacional, Operaciones, Tecnología y Telecomunicaciones y Control Interno, las cuales trabajan día a día para satisfacer de manera eficiente a los clientes, así mismos, dotan de conocimientos, habilidades y aptitudes al personal con el fin de que sean personas con la capacidad e integridad para desarrollar sus funciones laborales. Además, se enfocan que en la comunidad deben ser exaltados los méritos de guatemaltecos prominentes y ejemplares, mediante la difusión de sus valores y riqueza humana, que los accionistas deben lograr los mayores beneficios, garantizándoles siempre el mejor rendimiento por su inversión, pero fundamentalmente, creen en la innovación, esa dinámica característica que los ha convertido en la corporación líder del sector financiero nacional.

Las entidades financieras en Guatemala son entes intermediarios en el mercado financiero, estos se dedican a la administración del dinero de los clientes a través de cuentas de ahorro, cuentas corrientes, depósitos a plazo fijo, pólizas y otras fuentes de fondeo para ser utilizado en operaciones crediticias, generando créditos y financiamiento para sus clientes

1.2. Antecedentes de estudio

La gestión del talento humano por competencias se convierte en un elemento estratégico clave para el éxito de una organización, es por ello que Casma (2015) en su tesis “Relación de la gestión humana por competencias en el desempeño laboral de la empresa Fierro Sistemas, Surco-Lima”, a obtenerse el grado de Magister en Administración con mención en Administración de la Universidad

Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú, habla acerca de que en la mayoría de empresas no se renuevan los procesos de gestión del recurso humano como inversión a futuro que permita desarrollar sus recursos propios, esto debido a una inadecuada política y estrategia de la administración y por consiguiente, identificar que es necesario cambiar el modelo tradicional por competencias que le permita realizar su misión y cumplir con su visión empresarial de liderazgo en su sector de negocios. Para ello se desarrolló un análisis de las variables por competencias y en cuanto a reclutamiento, selección, incorporación y capacitación utilizando la metodología de un sistema de hipótesis en el cual se investigó a cerca del tipo, nivel, diseño y muestra y población. Concluyendo con los resultados, los cuales indican que la gestión del talento humano por competencias y el desarrollo laboral expresan se expresan predominantemente en un nivel medio, asimismo, existe relación significativa entre las variables estudiadas.

Por otra parte, Moreira (2013), en su tesis "Necesidades de Capacitación Profesional del Personal Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para Mejorar la Calidad de Servicio", para obtener el grado de magister, determina que, la carencia y la falta de un módulo práctico de formación ha conllevado a ofrecer un servicio deficiente a los clientes tanto internos como externos, es por ello, que nace la necesidad de capacitación en atención al cliente al personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana- extensión Guayaquil; al implementar la capacitación por competencias, mejoraría el servicio de calidad en la Institución es por esto que surge la propuesta y el requerimientos de un Módulo práctico de capacitación, en el cual permitirá optimizar los resultados de atención y brindar un servicio de excelencia a los clientes externos, internos y a toda la comunidad universitaria ya que existe un gran número de estudiantes y docentes inconformes con el servicio de atención que ofrece el personal de la Institución, es necesario aplicar y fortalecer la gestión de las personas que trabajan en atención de público. La metodología que se aplicó es inductivo-deductivo, analítico-sintético, partiendo de una situación general para llegar a algo particular y viceversa. La conclusión a la que se llegó fue que, a través de las capacitaciones, se puede contar con información real para plantear las respectivas conclusiones y

recomendaciones tendientes a mejorar los procesos que presentan falencias en el objeto bajo estudio. Los razonamientos se componen de proposiciones o juicios, las que nos servirán punto de partida para este estudio, y contar con argumentos válidos para el diseño de la propuesta.

Con la finalidad de reducir las brechas existentes entre el perfil real y el esperado de cada puesto de trabajo, Martínez (2012), de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realizó una tesis para conferirse al grado de licenciada, la cual lleva por nombre “Proceso de Capacitación para el personal administrativo de la Liga Nacional contra el Cáncer” en el año 2012, en la cual utilizó el método de D.L.Kirkpatrick que consiste en cuatro niveles diferentes en donde se evaluó la reacción, aprendizaje, evaluación y resultados. Concluye en su investigación que se debe tener en cuenta que la capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o necesidad identificada anteriormente muestra una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, cambio que se sustenta en lo aprendido. De igual manera, es necesario dar un tiempo para analizar los resultados, para que dicho cambio se lleve a cabo.

Con relación a la tesis de Vásquez (2012) llamada “Planteamiento de un Programa de Capacitación para la formación de los Asesores de Ventas que laboran en una empresa dedicada a la impresión litográfica Offset” de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para obtener el título de Ingeniero Industrial, establece que, la capacitación constante del recurso humano es la principal herramienta con la que cuenta una empresa para diferenciarse de la competencia. Personal con el conocimiento técnico, específico a su puesto, permite que este se desenvuelva eficientemente y que haga un uso adecuado de los recursos que le brinda la empresa para realizar su trabajo, lo que se traduce en mayor generación de efectivo con el empleo de menos recursos. Es por ello, que se realizó una investigación para determinar las áreas que debe dominar el asesor de ventas, para así proponer un p de capacitación para el departamento de ventas. Vásquez implementó un programa de Capacitación el cual fue aprobado por las gerencias y puesto en marcha para

generar más conocimientos al personal del área de ventas, luego de ejecutado concluyó que los mecanismos de evaluación para medir los avances del programa consisten en cuestionarios que se pasarán antes y después de recibir la capacitación y al mismo tiempo se entrevistarán a los jefes inmediatos para determinar los cambios de conducta que apreciaron en la persona después de recibir la capacitación.

En la tesis de Jamaica (2015) titulada “Beneficios de la capacitación y desarrollo del personal de las pequeñas empresas” para conferirse al grado de licenciado de la Universidad Militar de Granada en Bogotá, indica que la capacitación no solamente obedece a un tema de actualidad o de moda ya que su trascendencia plantea el éxito de la organización y en mayor medida el desarrollo de un área, una región e incluso un país. Por lo que se podría atender una definición que puede encerrar la esencia de esta investigación y para ello Jamaica refiere a Soliceo en la página 94 indicando que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Por lo tanto, utilizó un método elaborado por Carrillo que hace referencia a que teniendo en cuenta que el fin último de la capacitación es garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, se hace necesario que dicho ámbito haga parte de las estrategias organizacionales que se aplican a todos los niveles y áreas de la empresa, y es el constante cambio en el mundo lo que genera su importancia, toda vez, que es necesario que la organización se adecue de forma rápida y efectiva a las necesidades del mercado. Así las cosas, se deberán generar planes o programas de capacitación eficaces, que no pueden diferenciarse entre grandes, medianas o pequeñas empresas, ya que cualquiera de ellas debe enfrentar situaciones previsibles o situaciones imprevisibles, para las cuales las máquinas no están preparadas, y donde la participación intelectual de los colaboradores será la diferencia.

Lamoth (2014) presentó la tesis denominada “Diseño de un programa de capacitación y desarrollo para el personal del departamento de operaciones y

tecnología de la empresa Engineered Security Solutions, C.A.” para optar al grado académico de Magíster en el programa de Administración de Negocios de la Universidad Nacional Abierta de la República Bolivariana de Venezuela planteó como problema el conocer la situación actual del departamento operativo y de tecnología de la empresa en cuanto a la capacitación de su personal. La autora estableció como objetivo el diseñar un programa de capacitación y desarrollo para el personal de la empresa a través de un diagnóstico que identifique las áreas en las que el personal presenta problemas relacionados con la capacitación y desarrollo. Para ello, emplea una metodología de campo y documental haciendo uso de la observación directa, la entrevista y la encuesta para la recolección de información necesaria para la elaboración del programa de capacitación. Como resultado obtuvo que la empresa no poseía un programa de capacitación y desarrollo ya que la capacitación se daba en campo con las actividades diarias del departamento, siendo insuficiente para desarrollar el potencial del personal. Así mismo, concluyó que el programa de capacitación y desarrollo basado en conocimientos, habilidades y destrezas para el personal de la empresa se tradujo en resultados positivos tanto para los trabajadores como para la organización.

2. MARCO TEÓRICO

Para mejor comprensión de los temas, a continuación, se presentan enfoque teóricos y conceptuales existentes, así mismo, el análisis de cada uno de ellos, con el propósito de dar al presente trabajo bases que respalden el problema y el desarrollo del mismo, por lo que se estableció la estructura siguiente:

2.1. Administración de Recursos Humanos

En toda organización, es indispensable e importante el recurso humano, y por ello es que se hace énfasis en la forma en que este se administra. Cuando se habla de administración de recursos humanos se trata de gestionar, organizar, desarrollar y potencializar el capital humano de una institución. De acuerdo con (Dessler, G. & Varela, R., 2011):

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p.2)

Uno de los objetivos de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño de los colaboradores, otorgándoles las herramientas necesarias para la ejecución de sus labores diarias, enfocándose en cuatro aspectos de los cuales el primero va dirigido a la sociedad, debido a que brinda empleo a las personas y estas aportan más adelante a la empresa. El segundo aspecto es corporativo por el hecho de dirigir al personal para el logro de las metas corporativas, el tercero se enfoca en proporcionar el personal adecuado a cada puesto y, por último, un enfoque personal que permite a cada persona lograr sus objetivos en la medida que sean compatibles y que coincidan con los de la organización.

2.1.1. Subsistemas de Recursos Humanos

En toda organización existen subsistemas de Recursos Humanos, es decir, un conjunto de actividades que están relacionadas entre sí. Mondy en su libro Administración de Recursos Humanos indica que “hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, capacitación de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados.” (Mondy, 2010) (p.5)

Así mismo, dentro de la organización, existen recursos humanos y materiales, los cuales aportan a lograr los objetivos y metas, sin embargo, el recurso humano se destacan por ser el único capaz de tener razonamiento e inteligencia, su carácter dinámico y por su potencial de desarrollo los convierte en un recurso para invertir en desarrollo y de acuerdo con (Chiavenato, 2011) “Los procesos de desarrollo de personas incluyen actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional” (p.548).

2.2. Capacitación

La capacitación pertenece a uno de los subsistemas de Recursos Humanos. Básicamente es una herramienta fundamental en las organizaciones, debido a que es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje con la finalidad de ofrecer un aumento en el desempeño, entregándole herramientas específicas y técnicas para mejorar capacidades, habilidades y aptitudes.

Según R. Wayne Mondy define capacitación como “actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.” (Mondy, 2010) (p.198)

En conclusión, la capacitación es un conjunto de actividades cuyo fin es el de mejorar el rendimiento de cada colaborador, a través de la modificación y potencialización de las competencias.

2.2.1. Enfoque de la Capacitación

La capacitación es el proceso en el cual se transfieren conocimientos, habilidades y actitudes, sin embargo, (Mondy, 2010) establece que “Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.” (p.202) Esto indica que la capacitación es un proceso muy importante dentro de los subsistemas de la administración de recursos humanos, ya que proporciona a los talentos el conocimientos y habilidades que necesitan en cada uno de sus puestos, es decir, que se preparan para el crecimiento dentro de la organización.

Chiavenato, por otra parte, indica que:

“La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización (...) La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.” (p.375)

2.2.2. Objetivos de la Capacitación

Un objetivo es una meta que se pretende alcanzar, por lo que en capacitación el objetivo principal es potencializar al recurso humano de una empresa. Para ser más específico su estudio, existen tres objetivos principales de acuerdo con (Chiavenato, 2011) los cuales se detallan a continuación:

- a)** Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- b)** Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

c) Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

2.2.3. Pasos de la Capacitación

Para que una capacitación sea efectiva, es necesario seguir una serie de pasos los cuales llevan un conjunto de actividades planificadas a realizar. En el libro de Administración de Recursos Humanos de (Dessler, G. & Varela, R., 2011) (p. 187) se establecen los pasos para lograr una capacitación los cuales se describen a continuación:

a) Diagnóstico de necesidades

El primer paso para una capacitación es determinar qué tipo de capacitación se requiere realizar. Cada uno de los trabajadores establece las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, es por lo que es necesario realizar un análisis de tareas o atribuciones laborales para lograr cada una de las metas propuestas por la organización. Dessler indica que un diagnóstico de necesidades

Permite descubrir un posible problema de aprendizaje, entre estas necesidades se detalla: primer paso, identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad. Segundo paso, asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices. Tercer paso, establecer los objetivos de la capacitación. (Dessler, G. & Varela, R., 2011) (p.187) (párr. 1)

Para la realización de un diagnóstico de necesidades es necesario implementar un instrumento el cual ayudará a determinar qué competencias son necesarias reforzar y con esa respuesta, se procede a diseñar un plan de capacitación, el cual al aplicarlo potenciará a los integrantes de una empresa.

b) Diseño didáctico

Según Dessler, G. & Varela, R. es la presentación de materiales, contenidos, actividades que ayudan al proceso de enseñanza, entre estos se establece:

Compile objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción y secuencia de contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la capacitación y organícelos en un plan de estudios. Asegúrese de que todos los materiales, como las guías de los instructores y los manuales de los aprendices, se complementen entre sí, estén escritos con claridad y se fusionen en un programa de capacitación unificado que tenga sentido en términos de los objetivos de aprendizaje establecidos. El proceso generalmente da como resultado un manual de capacitación, el cual suele contener la descripción del puesto de trabajo del aprendiz, un bosquejo del programa de capacitación y una descripción escrita de lo que se espera que aquél aprenda, así como muchos autoexámenes breves. (p.187) (párr. 2)

Es fundamental que una capacitación sea preparada con materiales e instrumentos que sean atractivos para los participantes. Esto ayudará que se logre obtener toda la atención de estos y que la capacitación sea recibida de forma correcta y clara.

c) Validación

Previo a poner en marcha el plan de capacitación, se recomienda realizar una prueba piloto para garantizar que el contenido de la misma sea el correcto y que la duración sea la establecida desde la planificación de dicha capacitación. Esta prueba piloto no solo ayudará a aprender de forma correcta la actividad, sino que también reducirá el costo de la empresa al momento de fallar o mejorar dicha actividad.

Dessler indica que el paso de la validación “Es presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.” (Dessler, G. & Varela, R., 2011) (p.187) (párr. 3)

En conclusión, es ejecutar y también dirigir el programa de capacitación, estar pendiente de los detalles de cada actividad y velar por el cumplimiento total de la misma.

d) Implementación

Los primeros tres pasos de la capacitación son la base para realizar el cuarto y quinto paso. En este cuarto paso se aplica cada una de las actividades establecidas en el plan o programa de capacitación. Es en donde el participante recibe la información del capacitador, y este realiza las actividades y talleres de acuerdo con las competencias identificadas como deficientes en el diagnóstico, esto con el fin de fortalecerlas y mejorarlas para el buen desempeño laboral.

“Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.” (Dessler, G. & Varela, R., 2011) (p.187) (párr. 4)

e) Evaluación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación y se aplica para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente llenó las necesidades de la organización.

(Chiavenato, 2011) nos dice que este paso conlleva cuatro actividades a realizar: “Monitoreo del proceso, evaluación y medición de resultados, comparación de la situación actual con la anterior y análisis de costos/beneficios.” (p. 377)

Por otra parte, Dessler indica que la evaluación es “Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.” (Dessler, G. & Varela, R., 2011) (p.187) (párr. 5)

Realmente, es necesario prestarles atención a los resultados de la evaluación, ya que, si está llena las expectativas esperadas, en hora buena, pero si no, es necesario volver al paso uno que es la detección de necesidades debido a que quizá

no se detectó cual era el problema correcto y se realizó la capacitación de competencias sin tener un resultado positivo.

2.2.4. Técnicas de Capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores, crear una necesidad percibida y establecer objetivos de la capacitación, es posible diseñar, validar e implementar un programa de capacitación. A continuación, se presentan las técnicas de capacitación que son utilizadas con más frecuencia según (Dessler, G. & Varela, R., 2011) (p. 191) en su libro Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano:

a) Capacitación en el trabajo:

Se da cuando un trabajador experimentado capacita a un empleado en su puesto de trabajo. Con esta capacitación se garantiza que lo compartido por el trabajador experimentado, sea lo que realmente se necesita para desempeñar todas las actividades que el puesto requiera. Esta se puede dar de forma presencial, virtual o mixta, dependiendo de las funciones laborales y es más reconocida como coaching.

b) Aprendizaje informal:

Es cuando la persona elige qué aprende, cómo aprende y cuándo lo aprende. Es decir, no hay objetos ni contenidos preestablecidos por otra persona. Este aprendizaje puede darse cuando el colaborador no es participe de una capacitación formal, sino que tiende a aprender a través de medios informales como realizar sus labores junto a sus compañeros. Aunque a los altos mandos no estén de acuerdo con este tipo de aprendiza, es el que mayor frecuencia tiene en las organizaciones, por ser simple y que no necesita seguir una secuencia de pasos o procedimientos para implementarlo.

c) Aprendiz – maestro:

Es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académica y

capacitación en el trabajo. Este tipo de capacitación es más frecuente en las personas que realizan actividades técnicas, que requieran de un nivel más específico a la hora de aprender y enseñar los procesos para el desempeño de las labores diarias. En esta capacitación pueden hacerse actividades como mecánica, robótica, repostería, es decir, trabajos más complejos los cuales requieren de una secuencia de pasos para poder realizarlo.

d) Con simuladores:

Es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de éste. Esta capacitación es necesaria cuando para la empresa es muy costoso o peligroso capacitar a empleados en el escenario laboral real. Cuando se aplican los simuladores es de gran ayuda ya que, si se comete algún error, este no va a incurrir en gastos ni desperdicios por ser un ambiente de pruebas o simuladores.

El hecho de trabajar con modelos representa una gran ayuda para el individuo, ya que en su inicio la toma de decisiones requiere procesos de pensamiento de nivel alto, aunque posteriormente suelen volverse sencillos. Los modelos forman parte de un sistema de análisis que busca abarcar una visión completa y estructurada de fenómenos incluidos en la decisión, considerando todo en una situación determinada. Los modelos pueden ser icónicos análogos y simbólicos o matemáticos.

e) Audiovisual y tradicional:

Es utilizado a través de aparatos electrónicos para impartir las capacitaciones. Estas capacitaciones pueden darse a través de películas, videos, conferencias en línea, etc., y permite tener reunidas a varias personas en el mismo tiempo y a la misma hora de forma simultánea.

f) Basado en la computadora:

El aprendiz usa un sistema basado en computadora para incrementar de manera interactiva su conocimiento o sus habilidades. Este tipo de capacitación se da a cuando las personas aprenden a través de un programa en un ordenador, el cual ejerce la función de simulador para realizar las prácticas necesarias en el programa y determinar con qué eficiencia realizó los obstáculos o retos puesto en dicho programa.

2.2.5. Evaluación de la capacitación

Según (Mondy, 2010) “Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debiese continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación.” Por lo tanto, los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los facilitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a: los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación, los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación, los resultados o mejoras para cada miembro de la organización.

De acuerdo con (Chiavenato, 2011), existe dos tipos de capacitaciones, una sustentada en puestos y la otra en competencias. La capacitación sustentada en puestos abarca:

- Preparar al ocupante del puesto para que desempeñe el trabajo correspondiente.
- Ocupantes de puestos bien capacitados y preparados.
- Rapidez, calidad y bajo costo de capacitación.
- Fuerza de trabajo debidamente capacitada, entrenada y preparada para desempeñar sus trabajos.
- Puestos ocupados por personas capacitadas, entrenadas y preparadas.
- Ocupantes de puestos capacitados/costos de entrenamiento.

Y la capacitación sustentada en competencias se refiere a:

- Desarrollar competencias individuales.
- Competencias disponibles para ser aplicadas en cualquier momento en la organización.
- Rapidez en la creación y el desarrollo de las competencias necesarias.
- Creación de nuevas competencias que tengan aplicación en la organización.
- Personas dotadas de competencias esenciales para el éxito del negocio.
- Personas competentes/costos de Entrenamiento.

La capacitación no se debe considerar el simple hecho de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más allá de realizar esto. La capacitación significa alcanzar el nivel de desempeño deseado por la organización, a través de desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

2.3. Competencias laborales

La palabra competencia, tiene varios significados con base al libro de Gestión por Competencia Laboral de Intecap entre las que se encuentran las siguientes:

- En el contexto legal: Se refiere al ámbito de acción; facultad o potestad para tratar un asunto: Incumbencia.
- Como término de marketing: Designa a un competidor, persona o institución que ofrece un servicio similar al nuestro.
- En el deporte: lo usamos al hablar de una competición o competencia deportiva.
- Pudiéndose referir también a la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.

De acuerdo con Mondy las competencias “incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.” (Mondy, 2010)

Además, (Chiavenato, 2011) indica que la capacitación por competencias “se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona.” (p.379)

Actualmente las competencias laborales representan un factor clave para la competitividad de las empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales. Es por eso que las laborales son todas aquellas habilidades, conocimientos y aptitudes que un ser humano posee para desempeñar determinado puesto laboral. Para que una persona sea eficiente en su puesto, debe de tener un nivel alto en dichas competencias ya que facilitan la ejecución de tareas y ayuda a que el trabajo sea eficiente y eficaz, además, genera un buen clima laboral y motiva a los trabajadores a realizar bien su trabajo.

2.3.1. Tipo de competencias laborales

Las competencias laborales se clasifican por las características que cada una posee y por la aplicación de las mismas. Con base al libro Competencias Laborales del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) se describen a continuación:

a) Competencias básicas

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

Estas competencias suelen dividirse en dos, las primeras son las formales, es decir, las que se aprenden en un centro educativo y las segundas son las competencias sociales las cuales van enlazadas con la conducta básica que muestra una persona ante la sociedad; dichas competencias las puede desarrollar cualquier persona sin necesidad de un aprendizaje previo, sin embargo, es importante conocer que, si una persona está falta de estas competencias, no es motivo para discriminarla.

b) Competencias transversales o genéricas

“Se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.” (p. 34)

Las competencias transversales son todas aquellas que se obtienen para determinado puesto laboral. No obstante, el resultado puede variar de acuerdo con el trabajo o la empresa en donde se esté ejerciendo la actividad o tarea. No todas las personas poseen competencias transversales, pero si todas poseen competencias básicas.

c) Competencias técnicas o específicas

“Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.” (p. 35)

Estas competencias son aplicadas cuando una persona debe adquirir conocimientos y habilidades para trabajar con maquinaria e instrumentos los cuales con el tiempo se vuelven expertos en el manejo de los mismos. Esta competencia agrega valor y ventaja competitiva a la organización ya que la persona conoce y sabe qué hacer para continuar con su trabajo si llega a dar algún error el manejo de estos elementos.

La combinación de estas tres competencias se relaciona entre sí para construir la competencia integral de una persona. Es importante que Recursos Humanos pueda determinar la competencia que cada persona posee para poder reforzar y desarrollar aún más esta competencia.

2.3.2. Análisis de las Competencias Laborales

Existen diversas metodologías de análisis para identificar las competencias laborales, sin embargo, se mencionan las dos más utilizadas de acuerdo con el libro de (INTECAP) Gestión por Competencia Laboral:

a) Análisis Funcional:

“Es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.”. (p. 28)

El análisis funcional tiene como finalidad identificar todas las funciones que son necesarias para el logro del propósito principal del puesto que desempeña el trabajador, este no se enfoca en los pasos o procesos que lleva el lograr los objetivos planteados sino únicamente en el resultado.

b) Análisis Conductista:

“Este método que pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo”. (p. 32)

Este análisis es todo lo contrario al análisis funcional, ya que se enfoca en identificar las funciones, pasos o procesos que se llevaron a cabo para el cumplimiento de metas establecidas y no solo en el resultado como en el análisis anterior.

2.3.3. Beneficios de Competencias Laborales

Los beneficios de la capacitación por competencias son notorios, tanto para la empresa como para el trabajador, por los mandos altos de la empresa deben ver

esta como una inversión que mejorar el rendimiento y desempeño del recurso humano. A continuación, se detallarán estos beneficios según (INTECAP):

a) Beneficios para el trabajador:

“Les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.” (p. 62)

Estos beneficios no son únicamente en el ámbito laboral, sino que también pueden ser aplicados en todos los ámbitos del ser humano. Una vez aprendidos es muy difícil que una persona olvide lo que adquirió por medio de capacitaciones formales e informales. Además, con el tiempo, se van perfeccionando cada una de ellas.

b) Beneficios para la empresa:

“El empresario realiza la detección de necesidades de capacitación basado en el efecto que espera sobre los empleados y no sobre la necesidad para mejorar las capacidades, por lo que, al evaluar los resultados, éstos no son siempre los esperados.” (p. 64)

Definitivamente, el invertir en una capacitación no debe verse como una obligación que hay que cumplir para llenar un requisito, sino que las empresas deben saber que es una inversión que trae beneficios también para la organización. No hay nada mejor que tener una empresa con un excelente clima laboral, que sea competitiva y que tenga a la mejor gente trabajando en ella.

Por lo anterior, se establece que las competencias laborales ayudan al trabajador y la empresa a lograr los objetivos planteados por cada una de las áreas que la integran. El conocer cuáles son las competencias que cada uno posee hace que la persona cree conciencia para mejorar las competencias débiles y de la misma forma explotar las competencias más fuertes.

2.4. Capacitación por competencias

La capacitación por competencias es utilizada por el departamento de Recursos Humanos para destacar el grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona, como consecuencia del aprendizaje, además tiene un enfoque preventivo, correctivo y predictivo de acuerdo con las necesidades detectadas.

2.4.1. Capacitación preventiva:

Es la capacitación aplicada que se utiliza para preparar al personal a fin de que se enfrente a futuros cambios de tecnología, operaciones administrativas o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.

2.4.2. Capacitación correctiva:

Se aplica para la solución de problemas manifestados o para corregir aquellas desviaciones en los estándares de rendimiento.

2.4.3. Capacitación predictiva:

esta se utiliza para mantener los estándares de rendimiento, evitando una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta.

El enfoque de La Capacitación por Competencias es más personalizado, y el individuo podrá acoplar sus atributos y sus capacidades personales con las necesidades de la empresa.

Martha Alles, plantea algunos beneficios que se generan en una organización a la hora de implementar una capacitación por competencias:

- Incremento en la producción.
- Reducción de errores.
- Reducción de la rotación.
- Menor necesidad de supervisión.

- Cambio de actitudes por parte de los asistentes.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

La mejor forma para que una capacitación por competencias sea efectiva a la hora de su implementación es que esté regida por resultados no por aportes deseables.

Las ventajas de la implementación son las siguientes:

- Toma en cuenta cómo se aprende.
- Concede mayor importancia a enseñar cómo aprender que a la asimilación de conocimientos.
- Tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas.
- Es más flexible que otros métodos.

También, plantea algunos beneficios que se generan en una organización a la hora de implementar una capacitación por competencias:

- Incremento en la producción.
- Reducción de errores.
- Reducción de la rotación.
- Menor necesidad de supervisión.
- Cambio de actitudes por parte de los asistentes.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

Así mismo, las competencias laborales pueden funcionar para la organización entera, y funcionará de una mejor manera siempre y cuando se tenga una estrategia para generar resultados satisfactorios que están directamente relacionados con los clientes. Adicionalmente, la capacitación por competencias les permitirá identificar las fortalezas y debilidades generales de la empresa, saber en qué está fallando y cómo podría mejorar, a los directivos, les permitirá generar estrategias, a los gerentes de nivel medio les permitirá ejecutar la estrategia, y finalmente a los gerentes de línea les permitirá obtener resultados visibles.

Para realizar estas capacitaciones, se aplican las siguientes herramientas:

Entrevistas Estructurada: Según Pinto Villatoro, consiste en recolectar información a través del diálogo directo entre entrevistador y entrevistado. Este tipo de entrevista se integra con preguntas que requieren respuestas concretas, este tipo de entrevista puede contener preguntas semiabiertas, las cuales permiten la respuesta libre del entrevistado dentro de ciertos límites de amplitud.

Las ventajas de esta herramienta son:

- Permite crear un clima adecuado para infundir confianza.
- Permite la posibilidad de sensibilizar a la gente hacia las ventajas de la capacitación.
- Tiene mayores posibilidades de obtener la información obtenida, controlando las desviaciones y evitando que se confundan las respuestas, gracias a la posibilidad de retroalimentación inmediata.

Observación Directa: Consiste en el análisis directo de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y en su caso encontrar desviaciones que indicaran la necesidad de capacitación. Esta técnica puede ser aplicada a un grupo o a una persona. Es muy útil para la detección de necesidades de mejoramiento de habilidades físicas o de interrelación personal.

Las ventajas de esta técnica, según Pinto Villatoro son:

- Registro de conductas reales que permite hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades de entrenamiento.
- Permite detectar fallas de comportamiento que, de otra manera, difícilmente podrían captarse.
- Permite dirigir la capacitación hacia puntos específicos bien identificados.
- Facilita evaluar los avances logrados con la capacitación en el terreno de las habilidades.

El uso de las herramientas mencionadas tiene como fin buscar resultados más cercanos a la realidad, posibilitando un análisis de resultados más profundo, ya que

se cuenta con más datos, sacando conclusiones pertinentes tanto para el equipo investigador como para la empresa.

2.5. Niveles de Competencias

Se define como competencia laboral a las funciones requeridas en una ocupación, obtenida como combinación de factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones. A continuación, se presentan los cinco niveles de competencias: (CAPLAP, 2004, p.15)

2.5.1. Obrero aprendiz

Desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo, predominan las actividades operativas, rutinarias y predecibles.

2.5.2. Obrero calificado

Relacionadas con la aplicación de conocimientos en una amplia e importante gama de actividades laborales, realizada en diversos contextos. Exigen baja responsabilidad y autonomía, se requiere colaboración y trabajo en equipo.

2.5.3. Técnico

Tienen una gama amplia de trabajos diversos, desempeñando distintos contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere controlar y supervisar a terceros.

2.5.4. Profesional

Gama amplia de complejas actividades de trabajo en una variedad más amplia de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere controlar y supervisar a terceros.

2.5.5. Gerente profesional directivo

Aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, variedad de contextos impredecibles. Alto grado de autonomía personal,

responsabilidad frecuentemente en la asignación de recursos, responsabilidad en análisis, diagnóstico, diseño, planteamiento, ejecución y evaluación.

Los conocimientos, destrezas y competencias son los descriptores utilizados para estructurar los niveles de cualificación, mismos que se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 1

Niveles de competencias

NIVELES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	COMPETENCIAS
NIVEL 1	Conocimientos teóricos y prácticos básicos en un campo de trabajo concreto.	Destrezas cognitivas y prácticas básicas para efectuar tareas simples y resolver problemas con ayuda de reglas, métodos, herramientas, materiales e información básica.	Autonomía limitada. Trabajo bajo supervisión directa en un contexto estructurado.
NIVEL 2	Conocimientos en fundamentos técnicos y científicos amplios de su actividad, capacidades de comprensión y aplicación del proceso.	Destrezas cognitivas y prácticas en importantes y variadas actividades en diferentes contextos para resolver problemas específicos, algunos no rutinarios.	Autonomía específica en el uso de instrumentos y técnicas propias, en la ejecución de un trabajo un trabajo determinado y bajo supervisión.
NIVEL 3	Comprensión de fundamentos técnicos y científicos de las actividades y la evaluación de los factores del proceso y de sus repercusiones económicas.	Destrezas cognitivas y prácticas necesarias para evaluar tareas y resolver problemas específicos en un campo de trabajo concreto.	Supervisar y evaluar el trabajo rutinario de otras personas, asumiendo ciertas responsabilidades y autonomía respecto a la evaluación y mejora de actividades de trabajo.
NIVEL 4	Conocimientos técnicos, científicos, teóricos y prácticos especializados en un campo de trabajo, reconociendo los límites de esos conocimientos.	Destrezas cognitivas y prácticas técnicamente complejas para varios contextos, necesarias para encontrar soluciones creativas a problemas abstractos.	Autonomía y responsabilidad en labores de gestión, supervisión y evaluación del trabajo y desarrollo rendimiento propio y ajeno, en las que pueden producirse cambios imprevisibles.
NIVEL 5	Conocimientos técnicos, científicos, teóricos y prácticos avanzados en un campo de trabajo que requiere una comprensión crítica de teorías y principios.	Destrezas cognitivas y prácticas avanzadas que acrediten el dominio y dotes de innovación necesarias para resolver problemas complejos impredecibles, en una amplia variedad de contextos.	Gestión de actividades o proyectos complejos, asumiendo autonomía y responsabilidades por la toma de decisiones, de acuerdo al diagnóstico, análisis, diseño, planificación y evaluación de trabajo en contextos imprevisibles.

Fuente: subsecretaría de Planificación y política sectorial e intersectorial de Ecuador (2015)

2.6. Metodología de Kirkpatrick

En el blog de Recursos Humanos de (Barceló, 2022), indica que esta metodología, busca evaluar o medir el impacto que tiene una capacitación en las personas y validar si hay puntos de mejora en la misma o en los participantes. Según Donald Kirkpatrick, existen cuatro niveles de evaluación, los cuales se detallan a continuación:

- **Reacción:** este nivel, mide cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa, respecto a la formación que acaban de recibir, suele evaluarse a través de encuestas inmediatamente acabada la capacitación, cualificación del formador, instalaciones, entre otros. El resultado de estas encuestas ofrece poca fiabilidad sobre la eficacia real de la acción formativa, aunque se espera que los resultados sean positivos.
- **Aprendizaje:** este segundo nivel es más fiable en cuanto a la eficacia de la acción formativa. Para evaluar el aprendizaje deberemos establecer objetivos específicos. Una manera de medir este nivel es evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes antes y después de la capacitación.
- **Conducta:** para comprobar si ha habido un cambio de conducta es necesario dejar pasar entre unos y dos meses después de la formación, para evaluar a través de entrevistas a auxiliares, a coordinadores y jefes si existe ese cambio de conducta y por lo tanto los conocimientos y habilidades impartidos en la capacitación se están llevando a la práctica.
- **Resultados:** es el nivel más difícil de medir; requiere de un periodo largo para una evaluación correcta, y un seguimiento muy directo de cada uno de los empleados que recibió la capacitación. Los resultados finales pueden consistir en: aumento de la producción, mejora de la calidad, menores costes, reducción de la rotación de los empleados, aumento de la productividad, mayores beneficios, etc.

3. METODOLOGÍA

Considerando el instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación, para guiar el desarrollo del presente trabajo, el siguiente capítulo detalla la metodología utilizada en la elaboración del trabajo, el cual define y delimita el problema central; así como el planteamiento del objetivo general y de los objetivos específicos; además, la justificación, el método y las técnicas utilizadas en la investigación (USAC, 2018).

3.1. Definición del problema

Hoy en día, debido a los avances tecnológicos, se ha determinado que una de las ventajas competitivas es el conocimiento. El recurso humano es considerado como un factor estratégico en el cual se pueden desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes para mejorar la calidad de las instituciones y del propio ser humano. Es por ello que nace la especialización del trabajo en donde cada persona se centraliza en realizar la actividad que mejor puede hacer y es ahí en donde surge la problemática, en que no todas las personas están capacitadas para realizar con efectividad las funciones que corresponden a cada puesto y no solo en procedimientos sino también en la forma de percibir las instrucciones y de dar una respuesta a las mismas, por lo que al detectar este tipo de situaciones surge la necesidad de crear un plan de capacitación en donde se puedan reforzar aspectos o factores tales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, innovación, flexibilidad al cambio, solución de problemas, entre otros.

Por lo anterior, el presente trabajo de graduación abordará los procedimientos necesarios para la elaboración de un Plan de Capacitación para la mejora de las competencias laborales de los trabajadores del Departamento de Créditos de una entidad financiera, debido a que hoy en día la falta de un plan de capacitación específico para el departamento objeto de estudio, repercute en que los trabajadores tengan un índice bajo en las mediciones de competencias laborales, además, cuando se presenta una problemática dentro de las funciones laborales, no saben qué acción o decisión tomar y esto atrasa los procesos tanto internos

como externos, los tiempos de respuesta y calidad en la producción diaria, así mismo, también servirá como ejemplo para las diferentes personas o entidades que deseen realizar una capacitación similar, ya que conocerán la importancia del constante desarrollo del capital humano que existe en una institución financiera para la correcta toma de decisiones y el alcance de metas establecidas.

3.1.1. Planteamiento del problema

El presente trabajo de investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la capacitación en el desarrollo de las competencias laborales en el departamento de créditos de una institución financiera?

3.1.2. Ámbito de la Investigación

El plan de trabajo incluye cuatro ámbitos los cuales se detallan a continuación:

a) Ámbito geográfico

El estudio se realizará en una institución financiera ubicada en la Ciudad de Guatemala en el departamento de Guatemala.

b) Ámbito institucional

Institución financiera, social y económica.

c) Ámbito personal

El estudio se realizará con los integrantes del Departamento de Créditos de una entidad financiera.

d) Ámbito temporal

El trabajo se realizará en los meses de mayo, junio y julio del año 2022.

3.2. Objetivos

Los objetivos establecen los propósitos o fines que se pretenden alcanzar en el desarrollo del presente trabajo profesional de graduación, tanto los objetivos generales como específicos.

3.2.1. Objetivo General

Proponer un plan de capacitación para fortalecer las competencias laborales de los integrantes del departamento de Créditos de una Institución Financiera.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las competencias generales y específicas alineadas a la estrategia organizacional que se requieren para el desempeño laboral en el departamento de créditos de una institución financiera.
- Determinar a través del diagnóstico de necesidades de capacitación, las competencias a fortalecer.
- Proponer un plan de capacitación con base a los resultados obtenidos a través del instrumento implementado, potencializando las competencias a fortalecer.

3.3. Método, técnicas e instrumentos

A continuación, se presentan los principales procedimientos utilizados que permitieron construir la relación con el sujeto de la investigación; además, se presentan los mecanismos aplicados para recolectar y registrar la información.

3.3.1. Método

Para el desarrollo del presente trabajo, se consideró fundamental utilizar una combinación de distintos métodos que permitieron determinar las necesidades de capacitación con la aplicación del instrumento utilizado, se determinó qué competencias se necesitan fortalecer para el buen desempeño laboral de los jefes, coordinadores, analistas y auxiliares del departamento de Créditos. Por último, se

realizaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes con base a los resultados de las fuentes primarias, es decir, los colaboradores y de las fuentes secundarias las cuales fueron de gran utilidad para este trabajo, entre las que se encuentran los libros, artículos y tesis consultadas.

3.3.2. Alcance de estudio

Se presentó la recolección de datos que se obtuvieron del instrumento empleado para el estudio del presente trabajo, es decir, se interpretaron los resultados, las causas, las condiciones o contexto que están presentando los empleados en cuanto a influencia que tienen las capacitaciones sobre las competencias laborales.

Con relación al tipo de trabajo, se realizó de forma cuantitativa, debido a que se obtuvieron datos numéricos a través de los instrumentos empleados, los cuales se analizaron para dar la respectiva interpretación de los mismos, así mismo, la información que se obtuvo también es cualitativa debido a que planteó nuevas interrogantes a los resultados de las opiniones de los integrantes del departamento de créditos, a través del instrumento a utilizar.

Se realizó un análisis estadístico descriptivo de los datos obtenidos cuantitativamente. Así mismo, se analizaron los resultados cualitativos determinados a través de las entrevistas. Se evaluaron e interpretaron los resultados para la toma de decisiones en la elaboración del plan de capacitación y seguimiento. Así mismo, se estableció la metodología más apropiada para impartir el aprendizaje y entrenamiento por competencias.

Cabe mencionar que a un principio se estableció que el estudio sería con los colaboradores de toda la empresa, sin embargo, por ser un plan piloto Recursos Humanos autorizó que únicamente se trabajara con un departamento y posteriormente, se autorizaría realizar este Plan de Capacitación con toda la empresa. El departamento objeto de estudio fue Créditos.

Adicional, la empresa objeto de estudio ya realiza La Evaluación por Competencias Laborales, sin embargo, para realizar el objetivo general de este trabajo de graduación, el cual es un plan de capacitación para fortalecer las competencias

laborales de los integrantes del departamento de Créditos de una Institución Financiera, se realizó nuevamente una evaluación personalizada para determinar qué competencias son necesarias fortalecer para realizar dicho plan de capacitación.

3.3.3. Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección que se emplearon para la recolección de los datos y evaluación de la propuesta fueron las siguientes:

- a) **Bibliográficas:** se consideró que para el desarrollo del presente trabajo era de gran utilidad utilizar como referencia citas de texto de autores, artículos y tesis, lo que facilitó la comprensión de los conceptos relacionados con capacitación y competencias laborales. Para este método se recopiló, seleccionó y analizó toda la información relacionada con el presente, la cual permitió un proceso del trabajo profundo de análisis.
- b) **De campo:** se obtuvo la información recabada de fuentes directas de la empresa, es decir, se analizó la información obtenida en los cuestionarios realizados a los jefes, coordinadores, analistas y auxiliares del departamento de créditos de una entidad financiera ubicada en la zona 4 de la ciudad capital.

3.3.4. Técnicas e Instrumentos

Se aplicaron las técnicas de recolección de datos de carácter documental y de campo. Dado que se recopiló, seleccionó y analizó toda la información relacionada con el análisis financiero y sus principales manuales y políticas, lo que permitió un proceso de trabajo profundo.

- **Entrevista:** se realizó una entrevista a la jefa del Departamento de Créditos de la entidad objeto de estudio, con el fin de obtener información en cuanto a los comportamientos observados de los colaboradores durante los últimos meses con el fin de tener una guía para el reforzamiento de las competencias con menor punteo en los resultados.

Se le realizaron las preguntas del cuestionario para que contestara a nivel general, cómo ve al departamento con base a situaciones que se han presentado con anterioridad, esto para determinar el grado de habilidades, destrezas y aptitudes que posee todo el equipo de trabajo. Adicional, comentó a cerca de unos temas que ella considera importantes incluir en la capacitación de este trabajo de graduación.

- **Cuestionario:** este instrumento está contenido con preguntas cerradas, las cuales permitieron la recopilación de la información proporcionada por el 100% de las personas que integran el departamento de créditos, con el fin de analizar cada respuesta y posteriormente, elaborar un plan de capacitación, para fortalecer las competencias laborales. Con este cuestionario, se obtuvo la nota de cada una de las competencias que la empresa requiere para desempeñar cada puesto, con ello se reveló qué competencias son necesarias reforzar.
- **Población:** para realizar el presente trabajo, se empleó el censo ya que se obtendrá la información de todos los trabajadores del departamento de créditos de una entidad financiera. El censo ayudó con la recolección de datos en cuanto a la influencia que tienen las capacitaciones en las competencias que posee cada uno de los integrantes del departamento de créditos. Para este trabajo, se tomaron en cuenta los 46 integrantes del departamento antes mencionado, distribuidos en la siguiente manera:

Tabla 2 - Integrantes departamento de créditos

No.	Puesto	Cantidad de Trabajadores	% de Trabajadores
1	Jefe de Créditos Individuales	1	2%
2	Jefe de Créditos Empresariales	1	2%
3	Coordinador de Depto. de Créditos	3	7%
4	Analista de Créditos	14	30%
5	Auxiliar de Créditos	27	59%
Total		46	100%

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022)

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para la presentación de resultados, se utilizó la estadística descriptiva, para poder representar a través de una distribución de frecuencias de datos, los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo, esto se realizó posteriormente a la ejecución del cuestionario, obteniendo la información de la unidad de análisis en la que se realizó el presente trabajo. La recopilación de datos ayudó a establecer qué competencias son necesarias fortalecer para el buen desempeño del departamento objeto de estudio, tomando en cuenta cada uno de los objetivos específicos establecidos en este trabajo.

4.1. Competencias necesarias para desempeñar los puestos laborales del departamento de créditos.

El primer objetivo consiste en identificar las competencias generales y específicas alineadas a la estrategia organizacional que se requieren para el desempeño laboral en el departamento de créditos de una institución financiera.

Al analizar los resultados que se obtuvieron del departamento objeto de estudio, se identificó las competencias prioritarias y relevantes para desempeñar las funciones y actividades en dicho departamento, las cuales se ordenaron de forma ascendente con base al promedio que se obtuvo en cada una de ellas y por el nivel de impacto que estas tienen en las metas crucialmente importantes.

Como lo menciona Martha Alles, la mejor forma para que una capacitación por competencias sea efectiva a la hora de su implementación es que esté regida por resultados y el primer paso para ello es: definir cuáles son las competencias que necesita la empresa o los cargos en estudio. Posteriormente, se debe definir el grado requerido para los diferentes puestos de la organización.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la herramienta empleada:

Tabla 3
Competencias del departamento de créditos

COMPETENCIA	PROMEDIO
Orientación a resultados y enfoque estratégico	94
Innovación y flexibilidad al cambio	81
Comunicación efectiva	96
Trabajo en Equipo	95
Orientación al cliente	93
Solución de problemas	91
Desarrollo de las personas	84
Habilidad analítica	91
Control y mejora del desempeño	83
Conocimiento organizacional	96

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

4.2. Competencias a fortalecer

Para identificar las competencias a fortalecer, fue necesario realizar una detección de necesidades de capacitación. Para dicha detección, se aplicó un instrumento el cual facilitó la información y con ello, se seleccionó un método de implementación el cual se rigió a las normas y políticas de la entidad financiera, además, se estableció la forma y el contenido que llevará dicho método y la ejecución la cual determinará el éxito o beneficio que pudo tener la implementación del objetivo general que es la implementación de un plan de capacitación.

A continuación, se presenta el vaciado de información con las notas obtenidas de los integrantes del departamento objeto de estudio. Para determinar estas notas, se realizó un promedio de los puntajes obtenidos por cada competencia, y fue aplicado a los cuatro diferentes puestos que forman el Departamento de Créditos, los cuales son: Auxiliar de Créditos, Analista de Créditos, Coordinador de Créditos y Jefe de Créditos, siendo un total de 46 personas.

Tabla 4
Vaciado de datos – Competencias laborales

Colaborador	Orientación a resultados y enfoque estratégico	Innovación y flexibilidad al cambio	Comunicación efectiva	Trabajo en Equipo	Orientación al cliente	Solución de problemas	Desarrollo de las personas	Habilidad analítica	Control y mejora del desempeño	Conocimiento organizacional
1	97	92	100	98	100	93	93	99	90	100
2	98	77	94	98	96	97	95	95	98	98
3	100	64	99	99	95	87	95	84	92	99
4	90	76	90	94	89	93	90	86	89	93
5	79	80	93	76	85	75	78	75	84	89
6	99	88	100	98	100	80	100	100	88	100
7	100	74	98	98	99	98	99	99	81	98
8	99	80	99	94	96	91	95	99	99	99
9	98	78	99	98	99	85	79	99	85	100
10	98	66	98	100	100	100	77	100	91	100
11	98	90	98	100	100	97	94	98	91	100
12	98	75	100	100	94	96	69	98	81	99
13	95	92	97	96	93	90	94	96	89	97
14	98	91	94	98	100	100	92	86	78	100
15	99	90	93	97	93	94	95	87	88	99
16	96	89	98	97	100	93	89	98	91	100
17	98	91	99	97	100	88	88	87	84	100
18	94	84	94	98	100	94	82	78	67	100
19	94	88	94	96	100	100	85	86	68	100
20	94	87	94	94	98	92	74	77	77	98
21	94	89	94	95	94	92	76	96	75	99
22	93	78	100	100	100	98	75	91	79	98
23	97	71	99	98	95	90	78	95	99	100

Colaborador	Orientación a resultados y enfoque estratégico	Innovación y flexibilidad al cambio	Comunicación efectiva	Trabajo en Equipo	Orientación al cliente	Solución de problemas	Desarrollo de las personas	Habilidad analítica	Control y mejora del desempeño	Conocimiento organizacional
24	93	75	98	100	96	90	79	96	75	100
25	94	78	99	100	89	96	73	91	84	68
26	100	57	96	97	96	98	87	78	87	86
27	100	78	93	84	97	96	99	78	78	100
28	100	66	90	100	77	92	73	98	79	100
29	80	78	98	98	77	100	78	96	90	90
30	89	74	99	94	98	80	87	89	75	78
31	91	90	99	98	100	96	89	95	85	99
32	94	90	94	80	78	97	51	86	75	98
33	95	89	95	89	94	86	95	86	78	99
34	92	75	89	91	94	85	96	99	79	99
35	81	89	93	91	84	97	88	94	88	97
36	98	78	87	98	87	99	75	89	89	100
37	75	89	91	98	100	75	94	89	90	90
38	78	66	95	100	96	87	75	94	90	78
39	98	78	98	99	96	81	88	99	89	98
40	96	94	91	90	89	91	74	90	75	99
41	92	73	94	90	91	80	86	89	84	98
42	100	70	90	100	77	87	87	98	79	100
43	80	78	98	98	77	90	75	96	71	90
44	89	92	99	94	98	73	61	89	65	78
45	91	90	99	98	100	96	81	95	61	99
46	94	90	94	80	78	97	74	86	75	98
TOTAL	91	81	95	94	90	90	81	91	80	94

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

Tabla 5
Resultados de las competencias laborales

COMPETENCIA	PROMEDIO
Orientación a resultados y enfoque estratégico	94
Innovación y flexibilidad al cambio	81
Comunicación efectiva	96
Trabajo en Equipo	95
Orientación al cliente	93
Solución de problemas	91
Desarrollo de las personas	84
Habilidad analítica	91
Control y mejora del desempeño	83
Conocimiento organizacional	96

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

Con base al resultado anterior, se determinó que las competencias a fortalecer debido a que son las que tienen promedio más bajo son las siguientes:

Tabla 6
Competencias a fortalecer

COMPETENCIA	PROMEDIO
Innovación y flexibilidad al cambio	81
Control y mejora del desempeño	83
Desarrollo de las personas	84

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

La información anterior, a simple vista, no parece ser un índice muy bajo, sin embargo, dentro de la organización, es necesario que cada colaborador mantenga sus competencias por arriba de 90 puntos de promedio en las diez que se evalúan, esto ayudará a cumplir con las metas establecidas para cada departamento.

Así mismo, se realizó la medición de las diez competencias laborales antes mencionadas y cada una de ellas con cuatro subdivisiones para poder evaluar más a detalle las actividades que estas conllevan y de esta forma determinar cuál era la que necesitaba más refuerzo.

Tabla 7**Orientación a resultados y enfoque estratégico**

Orientación a resultados y enfoque estratégico	Promedio
Hace correctamente su trabajo	97
Recomienda ideas para hacer mejoras en los procesos de trabajo	94
Cumple con su trabajo de acuerdo con lo programado	92
Sigue los procedimientos establecidos	93

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

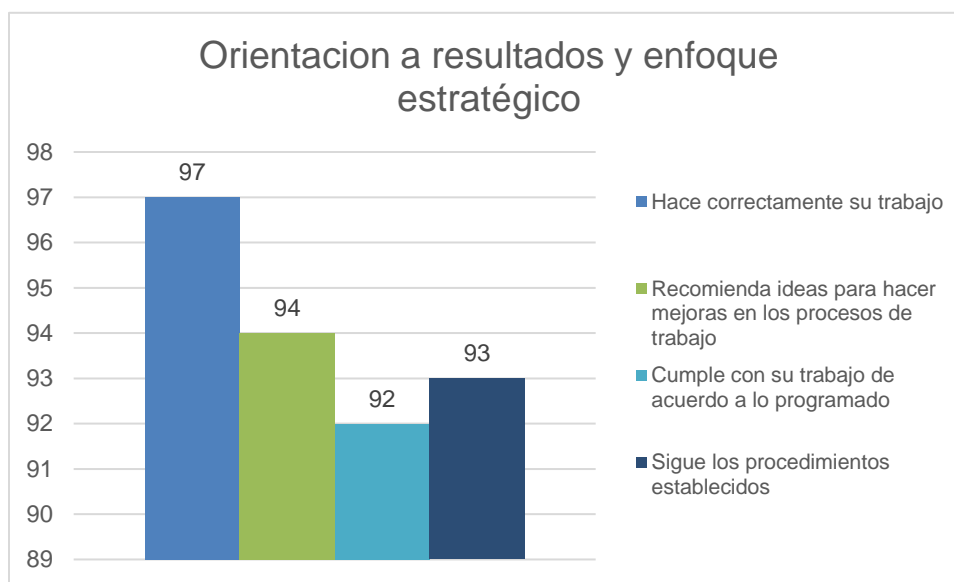
Figura 1

Figura 1: Orientación a resultados y enfoque estratégico. Elaboración propia, Trabajo Profesional de Graduación, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2022.

Figura 1. La orientación a resultados y enfoque específico, se refiere a la capacidad de realizar correctamente el trabajo, y con base a los resultados, el departamento objeto de estudio posee alto índice en este tema. En la gráfica se observa que los colaboradores en un 97% hacen correctamente su trabajo, sin embargo, el 92% siguen procedimientos, por lo que el otro 8% restante tratan de realizar las tareas sin seguir un patrón en específico.

Tabla 8**Innovación y flexibilidad al cambio**

Innovación y flexibilidad al cambio	Promedio
Busca las oportunidades para aportar nuevas ideas	76
Realiza propuestas que hacen más eficientes los procesos internos de su área	82
Cambia sus ideas o percepciones con base a nueva información o evidencias contrarias	81
Permite que las otras personas le expresen ideas contrarias a las seguidas por él	85

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

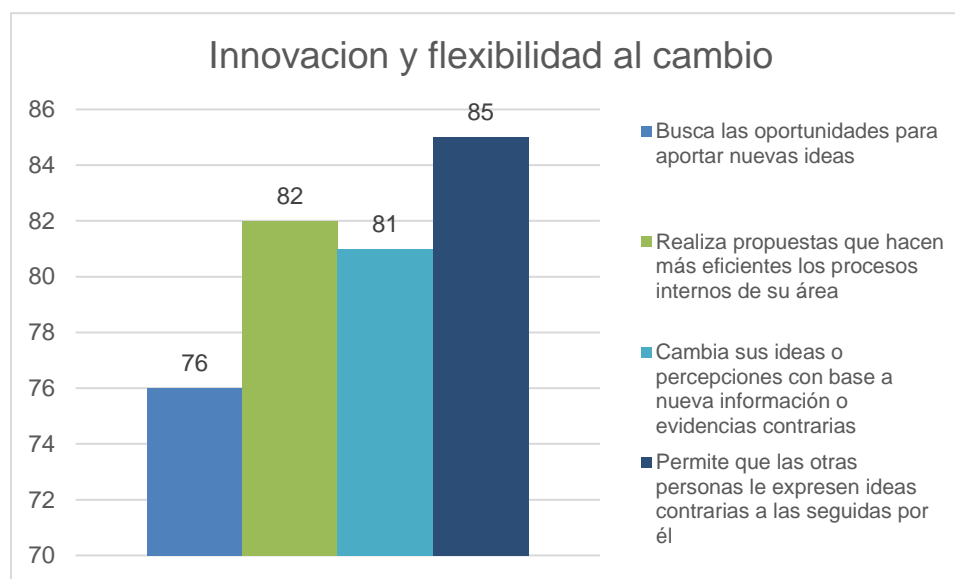
Figura 2

Figura 2: Innovación y Flexibilidad al cambio. Elaboración propia, Trabajo Profesional de Graduación, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2022.

Figura 2. De acuerdo con los resultados, la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas, necesidades o situaciones requeridas por su propio puesto, la corporación, los clientes o a nivel general, es una de las más bajas a comparación de las otras competencias. La gráfica muestra que solo el 76% de los colaboradores permiten las opiniones de los demás, adicional a ello, un 81% cambian sus ideas para adoptar las de los demás y con ello tomar mejores decisiones.

Tabla 9
Comunicación efectiva

Comunicación efectiva	Promedio
Sonríe, es amable y cordial cuando se comunica con otros	98
Hace preguntas acertadas para obtener toda la información necesaria	96
Escucha a la gente con paciencia y sin interrumpir hasta el final	97
Informa con claridad	93

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

Figura 3

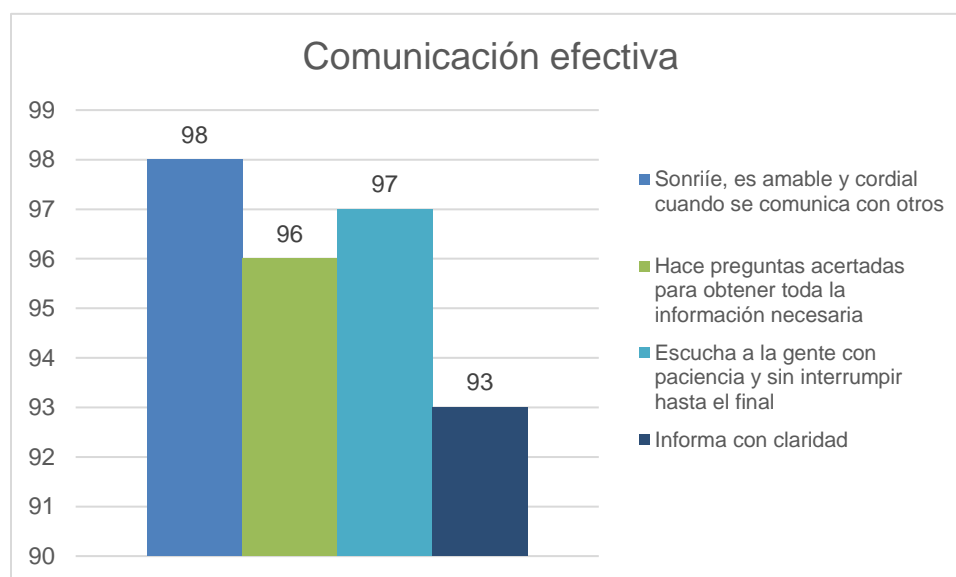


Figura 3: Comunicación efectiva. Elaboración propia, Trabajo Profesional de Graduación, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2022.

Figura 3. En el departamento de Créditos, la comunicación efectiva es de vital importancia. Con base a los resultados en promedio el 96% tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos, también tienen la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Tabla 10
Trabajo en equipo

Trabajo en Equipo	Promedio
Contribuye en las tareas asignadas dentro del equipo de trabajo	97
Coopera con otras personas para facilitar el trabajo	93
Comparte información y recursos con los otros miembros del equipo de trabajo	96
Ayuda a otras personas a integrarse al equipo	94

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

Figura 4

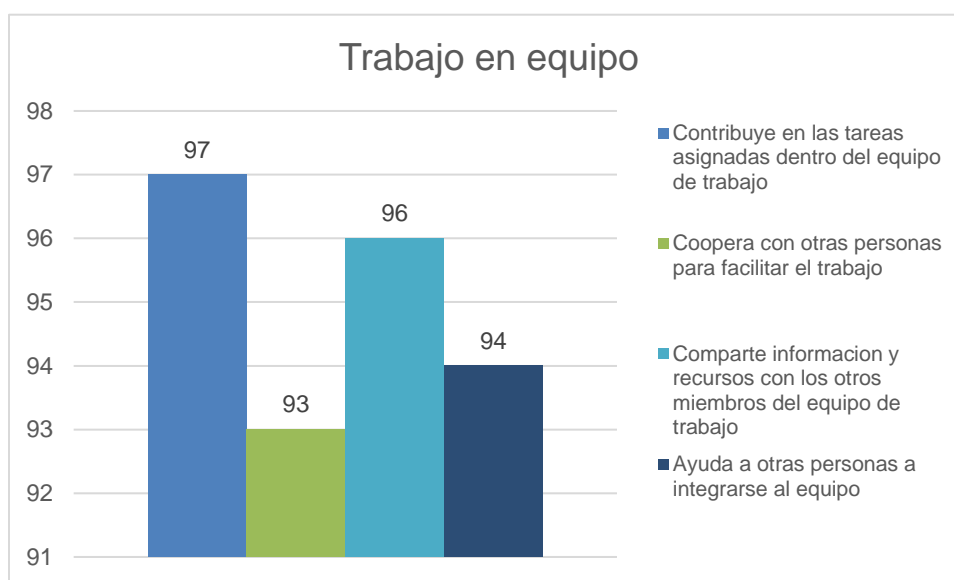


Figura 4: Trabajo en Equipo. Elaboración propia, Trabajo Profesional de Graduación, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2022.

Figura 4. Con base a los resultados anteriores, se determina que el 97% los integrantes están comprometidos con en realizar las tareas asignadas dentro del departamento, así mismo de participar activamente en la búsqueda de una meta en común, anteponiendo los objetivos del equipo, a los intereses personales.

Tabla 11
Orientación al cliente

Orientación al cliente	Promedio
Establece empatía con el cliente en su trato personal	90
Resuelve con prontitud los requerimientos del cliente, comprometiéndose personalmente a darle una solución satisfactoria	95
Ofrece al cliente más de lo esperado, excediendo sus expectativas	94
Es amable y cortés al atender a los clientes, sin importar el medio de comunicación	93

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

Figura 5

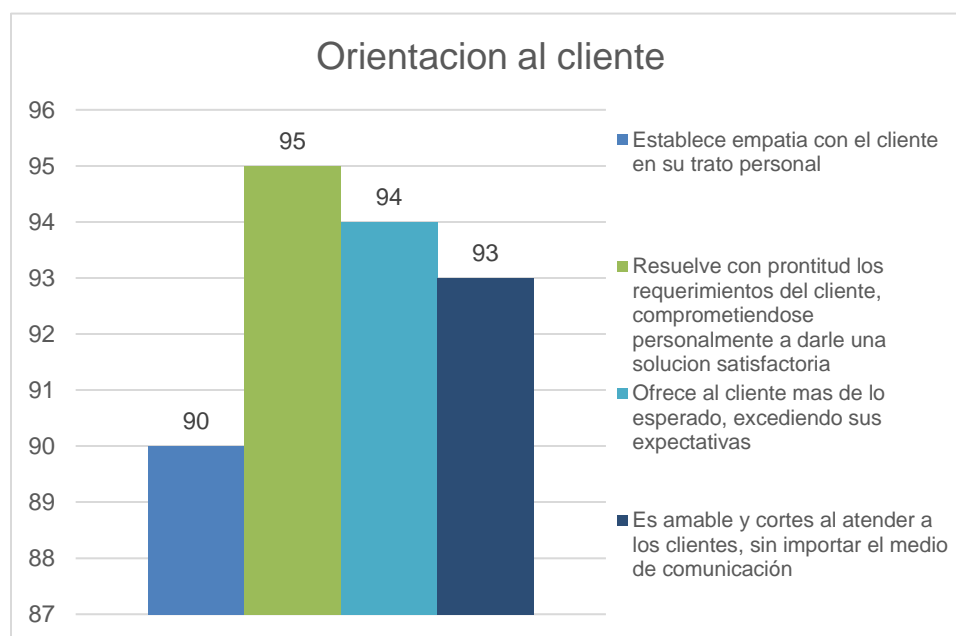


Figura 5: Orientación al cliente. Elaboración propia, Trabajo Profesional de Graduación, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2022.

Figura 5. En la anterior figura, puede determinar 93% resuelve con prontitud, tienen el deseo de ayudar o servir a los clientes y de satisfacer sus necesidades que poseen en el departamento objeto de estudio. Sin embargo, el solo el 90% es social, logra tener una comunicación fluida con el cliente.

Tabla 12

Solución de problemas

Solución de problemas	Promedio
Analiza los problemas a partir de dividirlos en una simple lista de tareas o actividades	95
Hace una lista de soluciones potenciales	91
Comunica a otras personas cuando encuentra un problema	88
Cuando identifica problemas de baja complejidad, los soluciona personalmente.	90

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

Figura 6

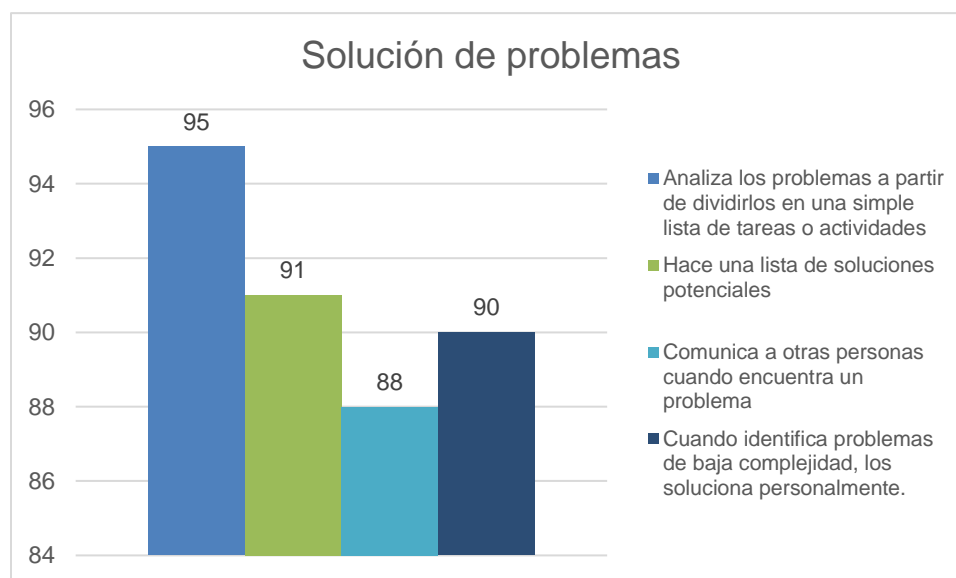


Figura 6: Solución de problemas. Elaboración propia, Trabajo Profesional de Graduación, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2022.

Figura 6. Con base a los resultados, se determina que en promedio el 12% de las personas no comunican a sus superiores cuando se encuentran con un problema. Esto afecta tanto en el trabajo como en lo personal, debido a que se atrasan los tiempos de respuesta para cada cliente. Sin embargo, el 95% analiza los problemas, pero no toman las decisiones para actuar y que este problema sea resuelto.

Tabla 13**Desarrollo de las personas**

Desarrollo de las personas	Promedio
Hace comentarios positivos a sus compañeros para que estos traten de desarrollar nuevas capacidades.	86
Brinda consejos y apoyo a otros, aplicando así su conocimiento o en el trabajo	84
Motiva a sus compañeros a adquirir nuevos conocimientos	82
Difunde entre sus compañeros información que pueda ayudarlos a desarrollar el conocimiento o sus capacidades para el trabajo	84

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

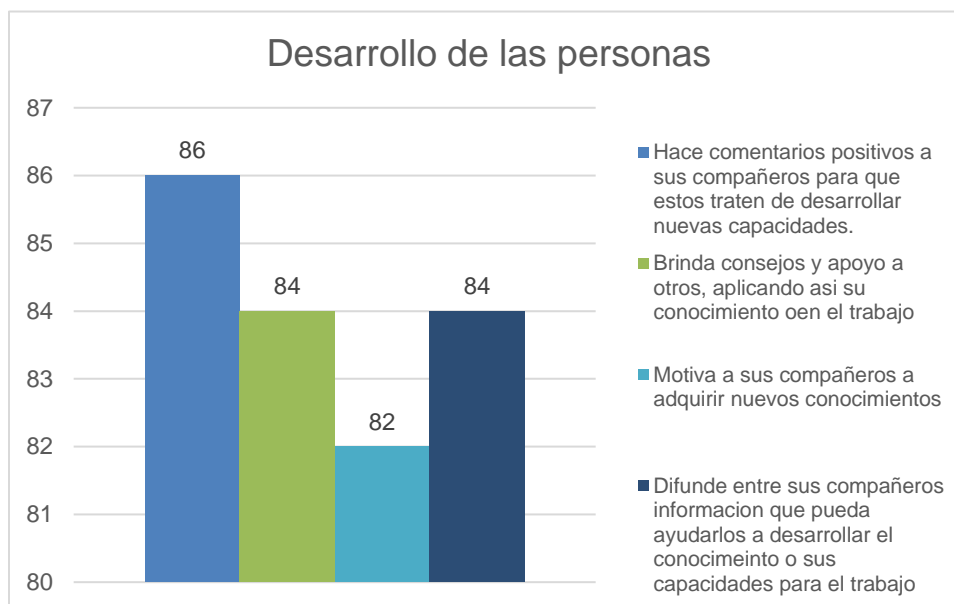
Figura 7

Figura 7: Desarrollo de las personas. Elaboración propia, Trabajo Profesional de Graduación, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2022.

Figura 7. Con base a los datos anteriores, se establece que el 88% motiva a sus compañeros a realizar bien su trabajo y el 82% a adquirir nuevos conocimientos. Es válido resaltar la importancia que tiene el aprender cosas nuevas porque abre puertas para las oportunidades laborales en un futuro. Por lo tanto, esta competencia resulta deficiente en cuanto a la nota requerida por la organización.

Tabla 14**Habilidad analítica**

Habilidad analítica	Promedio
Comprende cuadros, estadísticas e informes sencillos que contengan datos interrelacionado	89
Hace conclusiones relevantes sobre información numérica	92
Puede explicar a otros la información que maneja en su área de trabajo	94
Cuestiona la información que se le presenta detectando errores, si los hay	89

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

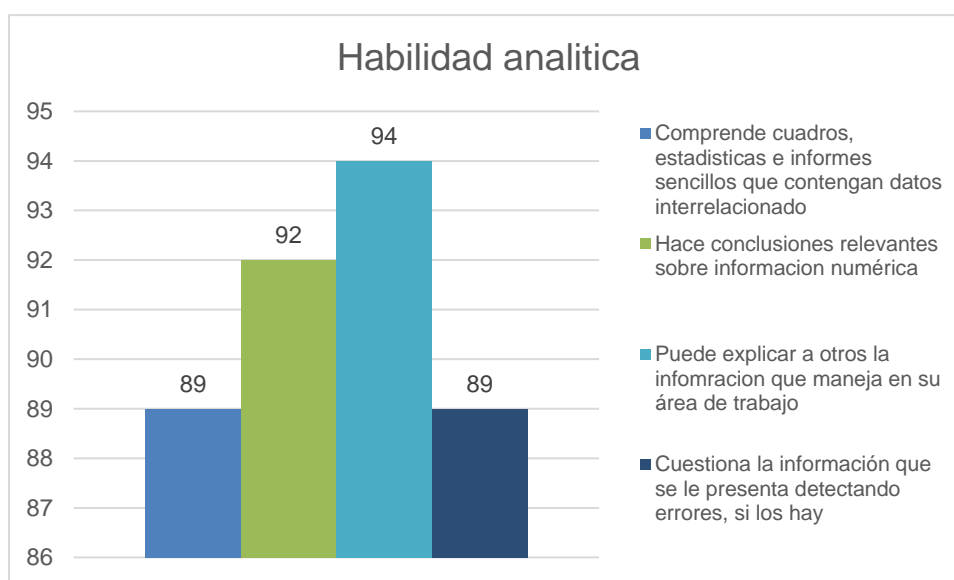
Figura 8

Figura 8: Habilidad para gestionar y búsqueda de información. Elaboración propia, Trabajo Profesional de Graduación, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2022.

Figura 8. A pesar de que es una competencia que tiene un puntaje alto, existe la capacidad de aprovechar los tiempos libres, los cuales no se están aprovechando, por lo contrario, el 89% tienen la capacidad de coordinar los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. Además, el 94% puede transmitir sus conocimientos a los demás colaboradores.

Tabla 15
Control y mejora del desempeño

Control y mejora del desempeño	Promedio
Ejecuta tareas asignadas para el logro de las metas	97
Sigue sus propias mediciones para monitorear su avance con respecto a la meta	90
Define metas individuales de trabajo para el logro de las metas de su área	91
Solicita a otras personas retroalimentación de su desempeño para mejorar	86

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

Figura 9

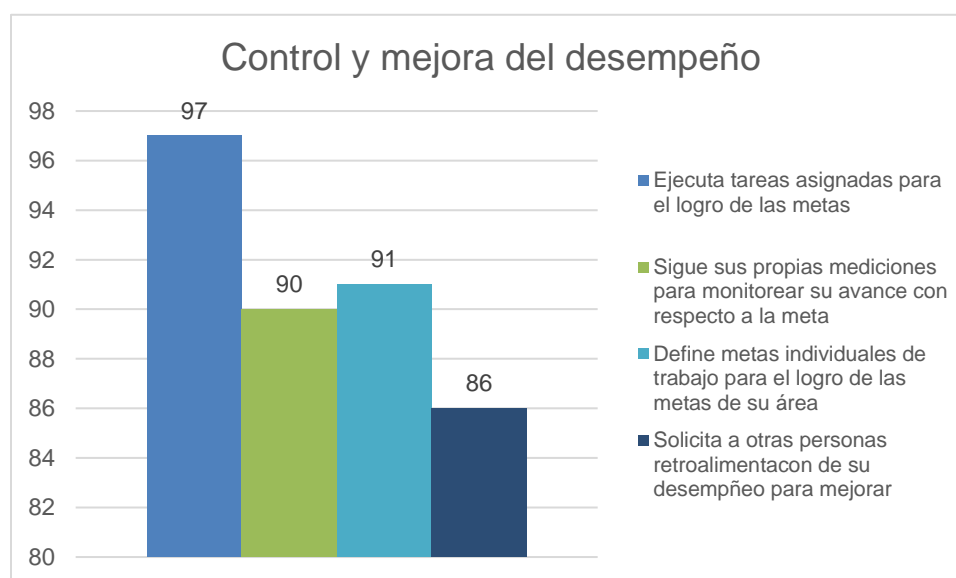


Figura 9: Control y mejora del desempeño. Elaboración propia, Trabajo Profesional de Graduación, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2022.

Figura 9. Con base a los resultados anteriores, se determina que a pesar de que una competencia se encuentre con promedio de 86%, los tres restantes, poseen una buena nota, por lo cual se establece que esta competencia ayuda al seguimiento periódico al propio desempeño y mantiene normas visibles para cumplir con la meta trazada y puedan corregir cursos de acción fuera de lo planificado. En la gráfica se observa que el 97% termina su trabajo a diario para lograr cumplir con los indicadores establecidos.

Tabla 16
Conocimiento organizacional

Conocimiento organizacional	Promedio
Conoce los diferentes niveles jerárquicos de la organización y de su área de trabajo	99
Sus acciones denotan que respeta la "Cadena de mando" de la Corporación y de su área de trabajo	90
En su trabajo diario utiliza las normas y reglamentos internos de la corporación	98
Conoce los procesos críticos y el funcionamiento de su área de trabajo	97

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

Figura 10

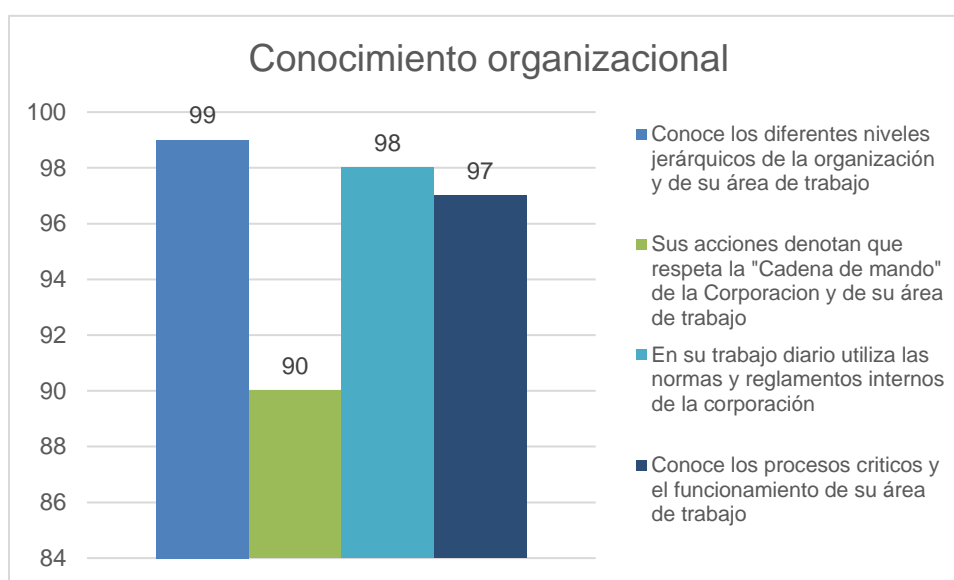


Figura 10: Conocimiento organizacional. Elaboración propia, Trabajo Profesional de Graduación, Maestría en Recursos Humanos, Universidad de San Carlos de Guatemala, año 2022.

Figura 10. Según los resultados obtenidos, abarcando las cuatro preguntas realizadas se determina un promedio de 96%, esto debido a que cada colaborador conoce la organización en sus diferentes áreas, en un 90% respetan la cadena de mando y cada actividad que provenga de dichas personas,

4.3. Plan de capacitación

Para responder al objetivo número tres, el cual es proponer un plan de capacitación con base a los resultados obtenidos a través del instrumento implementado, potencializando las competencias a fortalecer.

Según Roberto Pinto Villatoro, la capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización.

Una premisa básica de la capacitación, es que para que esta sea efectiva debe de fundamentarse en el principio de “enseñanza específica para una necesidad específica” (Pinto, 2004). En este sentido, detectar las necesidades específicas de capacitación, permite que la organización no desperdicie recursos al ofrecer capacitación en áreas no requeridas.

Las necesidades de la capacitación hacen referencia a la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona necesita adquirir o reafirmar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones de su puesto dentro de la organización.

Para el desarrollo del diagnóstico, se debe tener como base el contenido del puesto, a partir de esto lo que se busca es identificar la diferencia existente entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su trabajo,

por lo anterior, a continuación, se presenta un plan de capacitación como propuesta del presente trabajo, basado en las tres competencias deficientes de las diez que se establecieron en los resultados del cuestionario.

4.3.1. Propuesta del plan de capacitación

PROPUESTA

“PLAN DE CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES”

AÑO 2022

Cursos



MÓDULO I

Control y mejora del desempeño



MÓDULO II

Innovacion y flexibilidad al cambio



MÓDULO III

Desarrollo de personas

Contenido

Con base a los niveles de competencias, los cuales con

a) Competencia: **Control y Mejora del Desempeño**

Esta competencia da seguimiento periódico al propio desempeño y mantiene normas visibles de desempeño para mantener la meta trazada y puedan corregir cursos de acción fuera de lo planificado. Apoya el desarrollo de iniciativas y proyectos que contribuyan al logro de la visión y metas planteadas.

COMPETENCIA	OBJETIVOS	LOS COLABORADORES	PERIODICIDAD	MODALIDAD
Control y mejora del desempeño (NIVEL 4 y 5)	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer actividades que impacten en el logro de las metas • Asumir las asignaciones y tareas con responsabilidad y disciplina 	Definirá metas individuales y ejecutará tareas asignadas al grupo de trabajo, así como el monitoreo constante y la retroalimentación de su desempeño para mejorarlo.	6 meses	Presencial
Control y mejora del desempeño (NIVEL 2 y 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la retroalimentación para mejorar el desempeño de cada uno. • autoevaluar constantemente el desempeño para el cumplimiento de metas. 			

b) Competencia: **Innovación y Flexibilidad al Cambio**

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas, necesidades o situaciones requeridas por su propio puesto, la corporación, los clientes o a nivel general. Incluye la habilidad para adaptarse al trabajo dentro de una variedad de situaciones y con varias personas o grupos.

COMPETENCIA	OBJETIVOS	LOS COLABORADORES	PERIODICIDAD	MODALIDAD
Innovación y flexibilidad al cambio. (NIVEL 4 y 5)	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar oportunidades que le permitan generar nuevas ideas y diferentes para contribuir a la eficiencia de su área de trabajo. • Elaborar propuestas efectivas para hacer más eficientes los procesos y procedimientos de su área de trabajo. 	Un colaborador abierto a los cambios positivos en los procesos relacionados al trabajo, personas que salen de su zona de confort para aceptar retos en cuanto a la innovación.	6 meses	Presencial
Innovación y flexibilidad al cambio. (NIVEL 2 y 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir y aceptar opiniones contrarias a las suyas para hacer más eficientes los procesos laborales. • Demostrar con su comportamiento la apertura ante los cambios positivos. 			

c) Competencia: **Desarrollo de Personas**

Es la capacidad de apoyar a las personas en su crecimiento personal. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás, a partir de sus necesidades personales y de la empresa. No es simplemente preocuparse de que los miembros de su equipo asistan a capacitaciones, sino preocuparse por que éstos adquieran el conocimiento, lo puedan aplicar en su trabajo y se desarrollen plenamente.

COMPETENCIA	OBJETIVOS	LOS COLABORADORES	PERIODICIDAD	MODALIDAD
Desarrollo de personas (NIVEL 4 y 5)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a los subalternos con consejos, sugerencias y recomendaciones oportunas para hacer mejor el trabajo. • Influir en los colaboradores para que adquiera nuevos conocimientos y mejoras a través de una comunicación positiva y constructiva. 	Un colaborador que influya de forma positiva a sus compañeros, que ayude al crecimiento laboral y que tenga deseos de adquirir nuevos conocimientos.	6 meses	Presencial
Desarrollo de personas (NIVEL 2 y 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir con los compañeros los conocimientos y experiencias ya adquiridas para apoyar al desarrollo de todo el departamento. • Apoyarse entre ellos mismos a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas 			

Propósito y detalles

Propósito:

Fortalecer e incentivar las competencias de los 46 integrantes del departamento de créditos de una entidad financiera, así mismo, contribuir al desarrollo del talento humano, por medio de capacitaciones que cubran las necesidades a nivel corporativo, utilizando métodos y técnicas de calidad en beneficio del departamento objeto de estudio.

Detalles de la propuesta

Este plan se enfoca en que los colaboradores obtengan una nueva experiencia en fortalecer sus competencias a través de la capacitación, por lo que se realizará lo siguiente:

1. La capacitación se realizará de forma presencial, en dos horarios distintos para separar los niveles jerárquicos
2. El plan se realizará los días viernes de cada mes, con una duración de 3 meses, empezando en el mes de noviembre y terminando en enero del siguiente año.
3. Se impartirán 3 temas, enfocados a la innovación y flexibilidad al cambio, Control y mejora del desempeño y desarrollo de personas.
4. Todas las actividades se realizarán con talleres, dinámicas, trabajo en equipo y desarrollo de competencias. Al final de cada sesión se evaluará el nivel de aprendizaje adquirido.
5. Los costos de capacitación: por ser parte del presente trabajo de graduación, la capacitación no tendrá costo alguno para la ejecución.

Objetivo y metodología

Objetivo general de la capacitación

Fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas en todo el personal involucrado en los diferentes tipos o criterios de inteligencias, por medio de temas innovadores y estratégicos que solucionen las deficiencias que enfrenta el departamento de Créditos de una Institución Financiera.

Metodología

Considerando los días de mayor volumen de trabajo, los 46 empleados están distribuidos de la siguiente forma:

Participantes	Grupo 1	Grupo 2	Total 46
Horarios:	De 10:00 am a 11:00 am	De 16:00 pm a 17:00 pm	
Jefes	2	0	2
Coordinadores	3	0	3
Analistas	0	14	14
Auxiliares	0	27	27
Total			46

Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022), tomada de la base de registro de los integrantes objeto de estudio.

Se contará con presentación magistral del marco teórico, módulos virtuales por medio de entrenamiento activo a través de ejemplos, casos, dinámicas y participación, preguntas y discusión sobre cada uno de los temas y la adaptabilidad práctica y, por último, talleres de retroalimentación y dinámicas grupales.

Cronograma

a) Cronograma

Días y duración de la capacitación: los días viernes, durante los meses de noviembre 2022 a enero 2023.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN							
Enfoque	Tema:	Duración					
		Noviembre		Diciembre		Enero	
		del 1 al 15	del 16 al 30	del 1 al 15	del 16 al 31	del 1 al 15	del 16 al 31
Parte Teórica y Práctica	Control y mejora del desempeño						
	Control y mejora del desempeño (parte práctica)						
	Innovación y flexibilidad al cambio						
	Innovación y flexibilidad al cambio (parte práctica)						
	Desarrollo de personas						
	Desarrollo de personas (parte práctica)						

b) Diferenciadores

El plan de incluye estrategias y acciones de marketing digital enfocadas a mejorar la relación y el bienestar interno de los colaboradores de la empresa. Además, se enfatiza la implementación de la Filosofía Empowerment para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas en los empleados para la toma de decisiones con autoridad y autonomía en beneficio del cliente interno y externo.

Evaluación

Una de las mayores preocupaciones de las empresas que la capacitación sea una inversión y no un gasto, por lo tanto, los procesos de formación, entrenamiento y desarrollo deben revertir en mejores prácticas en la organización las cuales deben ir en aumento medible de la productividad a partir de dichas intervenciones.

Posterior a la capacitación, es fundamental evaluar los resultados de la misma, a través de entrevistas individuales, rendiciones de cuentas, desempeño laboral, registro de lo que se observa en el colaborador, errores cometidos y quejas de cliente interno y externo de la organización. Esta evaluación tendrá como finalidad los siguientes puntos:

- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Entregar un informe de resultados sobre los conocimientos.
- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Planear la capacitación que se realizará a futuro.
- Toma de decisiones dentro de la organización.

Con el propósito de realizar el plan de capacitación, es decir, estructura, forma, contenido, periodicidad y de detectar puntos de mejora en estas, se estableció la siguiente evaluación, y se aplicará el modelo de Kirkpatrick Posterior para determinar el impacto que tuvo en plan de capacitación en los colaboradores de Créditos.

Los cuatro niveles de esta metodología, están conformados de la siguiente forma, la reacción de la capacitación, el cual es el primer nivel del modelo antes mencionado, luego, se evaluará el segundo nivel el cual será el aprendizaje que tiene como objetivo medir este nivel es evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes antes y después del curso, la conducta, para

determinar si lo aprendido lo están llevando a la práctica y por último los resultados, para medir el aumento de la producción, mejora de la calidad, entre otros.

Para realizar la evaluación del Plan de Capacitación, a continuación, se muestran los formatos que se aplicarán para medir cada nivel:

- a) Evaluación de Reacción: se medirá cómo reaccionan los participantes ante la capacitación, esta se realizará a través de la escala de Likert, para determinar la reacción de dichos participantes.

Departamento de Créditos		Evaluación de Reacción				
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada cuestionamiento y marque con una "X" la calificación que más se acople a su forma de trabajar, siendo "1" deficiente y "5" excelente en cada uno de los aspectos que se mencionan a continuación</p>						<p>Fecha: <input type="text"/></p>
Datos del colaborador						
Nombre:	<input type="text"/>					
Departamento:	<input type="text"/>					
Puesto:	<input type="text"/>					
ASPECTOS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		1	2	3	4	5
1	Contenido de la capacitación					
2	Material de apoyo visual (Presentación, videos, otros)					
3	Interés que presenta para el participante					
4	Secuencia Lógica (material de apoyo)					
5	El grado en que se alcanzaron los objetivos					
6	¿Cómo califica la capacitación?					
Sugerencias						
¿Qué podríamos hacer para que usted nos califique excelente?	<input type="text"/>					
¿Algún comentario?	<input type="text"/>					

- b) Evaluación de Aprendizaje: se realizarán una serie de preguntas con relación al tema capacitado con tres posibles respuestas para que el colaborador responda la respuesta correcta, esto para determinar cuánto aprendieron los participantes en cuanto al contenido de la capacitación.

Departamento de Créditos		Evaluación de Aprendizaje	
<p>Instrucciones: A continuación, se presentan 5 preguntas con 3 posibles respuestas, encierre en un círculo el inciso con la respuesta correcta</p>			
			Fecha: <input type="text"/>
Datos del colaborador			
Nombre:	<input type="text"/>		
Departamento:	<input type="text"/>		
Puesto:	<input type="text"/>		
PREGUNTAS		RESPUESTAS	
1	<input type="text"/>	a)	<input type="text"/>
		b)	<input type="text"/>
		c)	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	a)	<input type="text"/>
		b)	<input type="text"/>
		c)	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	a)	<input type="text"/>
		b)	<input type="text"/>
		c)	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	a)	<input type="text"/>
		b)	<input type="text"/>
		c)	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	a)	<input type="text"/>
		b)	<input type="text"/>
		c)	<input type="text"/>
Sugerencias			
Sugerencias o comentarios	<input type="text"/>		

- c) Evaluación de Conducta: en esta evaluación los participantes pondrán en práctica lo aprendido.

Departamento de Créditos		Evaluación de Conducta				
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada cuestionamiento y marque con una "X" la calificación que más se acople a su forma de trabajar, siendo "1" deficiente y "5" excelente en cada uno de los aspectos que se mencionan a continuación</p>						<p>Fecha: <input type="text"/></p>
Datos del colaborador						
Nombre:	<input type="text"/>					
Departamento:	<input type="text"/>					
Puesto:	<input type="text"/>					
ASPECTOS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
1	¿Ha aplicado a su puesto de trabajo los conocimientos adquiridos?					
2	¿Aplica los conocimientos y habilidades adquiridos con frecuencia?					
3	¿Emplea las herramientas aprendidas en su trabajo diario?					
4	¿Ha logrado solucionar deficiencias en el desempeño de su puesto luego de la acción formativa?					
5	¿Ha logrado identificar nuevas situaciones y contextos en los que puede aplicar los conocimientos adquiridos?					
6	¿El desarrollo de esta actividad le ha permitido lograr mejores resultados en su desempeño laboral?					
7	¿La acción formativa le ha permitido desarrollar nuevas tareas?					
8	¿Considera que la acción formativa ha incrementado su motivación en el trabajo?					
9	¿La capacitación adquirida ha permitido que tenga más autonomía en su puesto de trabajo?					
10	¿Considera que la capacitación le ha ayudado en su desarrollo profesional en general?					

- d) Evaluación de Resultados: tiene por objetivo conocer su opinión sobre el efecto del diseño de capacitación en los resultados del departamento. Este formato consta de una serie de preguntas las cuales, se analizarán en la escala de Likert.

Departamento de Créditos		Evaluación de Resultados				
<p>Instrucciones: Lea detenidamente cada cuestionamiento y marque con una "X" la calificación que más se acople a su forma de trabajar, siendo "1" deficiente y "5" excelente en cada uno de los aspectos que se mencionan a continuación</p>						<p>Fecha: <input type="text"/></p>
Datos del colaborador						
Nombre:	<input type="text"/>					
Departamento:	<input type="text"/>					
Puesto:	<input type="text"/>					
ASPECTOS A EVALUAR		CALIFICACIÓN				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
1	¿Ha mejorado el clima laboral luego de la acción formativa?					
2	¿Han mejorado los resultados del equipo de trabajo gracias a las capacitaciones impartidas?					
3	¿Han mejorado los procesos del área luego de la acción formativa?					
4	¿Se ha fortalecido la motivación del personal en la organización?					
5	¿La capacitación ha influido en la organización del trabajo?					
6	¿La capacitación ha permitido el crear nuevos procesos y la incorporación de nuevas tecnologías?					
7	¿Ha mejorado el servicio que prestan los colaboradores del departamento?					
8	¿Se ha fortalecido la calidad del trabajo efectuado?					
9	¿La capacitación ha tenido un impacto positivo en la satisfacción de clientes internos y externos?					
10	¿La capacitación ha mejorado la imagen del departamento en la organización?					

CONCLUSIONES

- 1) En la entidad financiera objeto de estudio, las competencias son muy importantes para el desempeño de cada uno de los colaboradores. En cada puesto de trabajo, hay diferencia con relación al nivel que se requiere que tenga en las competencias laborales, esto debido a las actividades del puesto que se realizan en el día a día para lograr las Metas Crucialmente Importantes, es por lo que, a través de la validación de descriptores de puestos y con base a la medición que realiza la organización, se establecieron las diez competencias laborales más importantes para alcanzar lo escrito anteriormente.
- 2) De acuerdo con los resultados obtenidos, se determinaron que las tres competencias con resultado más bajo son innovación y flexibilidad al cambio, control y mejora del desempeño y solución de problemas, las cuales se reforzarán a través de la capacitación, para que el colaborador objeto de estudio, tenga más claros los conceptos y pueda poner en práctica dichas competencias, ayudará a potencializarlas y esto contribuirá a realizar un mejor desempeño en sus actividades diarias.
- 3) Así mismo, también se concluye que, el elaborar un plan de capacitación no se está indicando el éxito de una empresa ni unos empleados comprometidos con ella, si no que forma parte de la serie de unas actividades que las organizaciones deben realizar para lograr cada uno de los objetivos y estrategias establecidas. Las capacitaciones son un factor determinante para el cumplimiento de metas, los empleados se sienten más motivados y valorados, incentivándoles a ser mejor cada día.

RECOMENDACIONES

- 1) El departamento de Recursos Humanos juntamente con el jefe del departamento objeto de estudio debe de realizar actualizaciones de perfiles de puestos para establecer las competencias necesarias para el desempeño de funciones específicas en la organización, así con ello mantener actualizado un catálogo de competencias con los conocimientos y habilidades requeridas.
- 2) El diagnóstico de necesidades de capacitación permitió identificar las principales brechas de capacitación en el departamento créditos, lo cual facilitó el diseño de capacitación por competencias laborales para desarrollar alternativas de mejora del desempeño, a través de eventos de capacitación y contenidos dirigidos a fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores que ejecutan las funciones de los puestos de trabajo específicos.
- 3) Es beneficioso para la institución que las capacitaciones de competencias laborales se ejecuten y se sigan llevando a cabo periódicamente, debido a que los resultados mejoran cada vez que hay una capacitación, ya sea por el aprendizaje de conocimientos técnicos nuevos o bien para formar a los colaboradores con temas de crecimiento personal. Por tal motivo es relevante que un plan de capacitación no solo sea inicial o, sino que se mantenga constante en los empleados.

BIBIOGRAFÍA

- ALLES Martha Alicia. *Gestión por Competencias*. Buenos Aires, editorial Gránica 2005.
- Casca Zarate, C. A. (2015). *Relación de la Gestión del Talento Humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas*. Lima, Perú: Universidad Nacional de la Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. En G. & Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 528). México: Pearson.
- Fernández, C. (2014). La capacitación laboral como mecanismo de prevención de riesgos del personal de la empresa Inversiones Aqua Náutica, S.A. Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela
- INTECAP. (s.f.). Gestión por Competencia Laboral. En Intecap, *Gestión por Competencia Laboral* (pág. 282). Guatemala: Intecap.
- Jamaica González, F. (2015). *Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Lamoth, M. (2014). *Diseño de un programa de capacitación y desarrollo para el personal del departamento de operaciones y tecnología de la empresa Engineered Security Solutions, C.A.* Universidad Nacional Abierta, República Bolivariana, Venezuela.
- Martínez Hernández, C. (2012). *Proceso de Capacitación para el personal administrativo de la Liga Nacional contra el Cáncer*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Moreira Ortega, R. (2013). *Necesidades de Capacitación del personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana para mejorar la calidad de un servicio*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Pinto Villatoro, Roberto. *Planeación estratégica de capacitación como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. Ed. MacGraw Hill. p. 123-124

- Romani, N. (2017). *Programas de capacitación y el clima organizacional en las gerencias de la municipalidad provincial de Puno, Perú*. Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y Desarrollo del Personal. En *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Limusa Noriega.
- USAC. (2018). *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*. Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC).
- Vásquez Perdomo, W. (2012). *Planteamiento de un Programa de Capacitación para la formación de los Asesores de Ventas que laboran en una empresa dedicada a la impresión litográfica Offset*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

EGRAFÍA

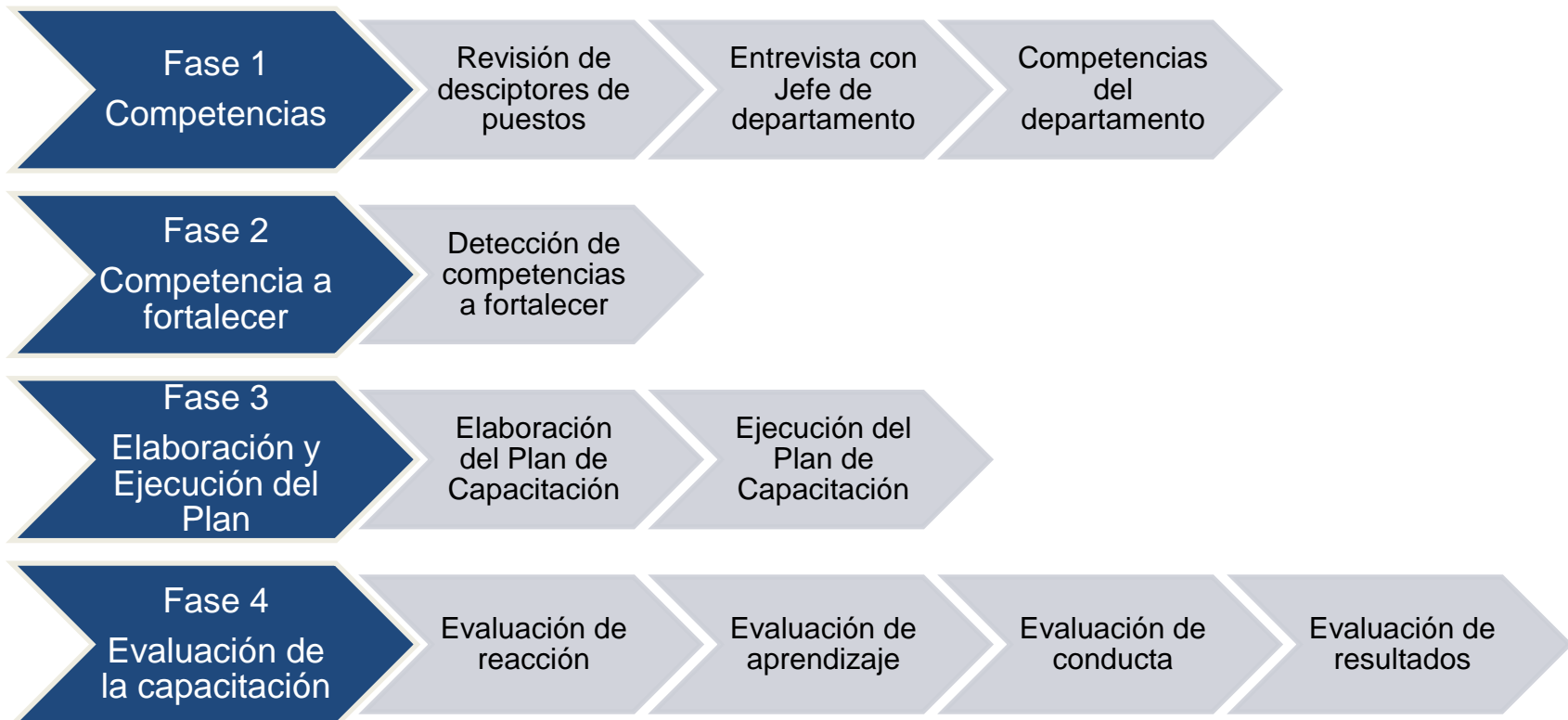
Admin. (4 de febrero de 2021). *Cómo utilizar la psicología del color en el diseño de cursos eLearning*. Obtenido de <https://www.shiftelearning.com/blogshift/bid/348304/c-mo-utilizar-la-psicolog-a-del-color-en-el-dise-o-de-cursos-elearning>

Barceló, J. C. (25 de agosto de 2022). Blog de Recursos Humanos. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/formacion/4-niveles-evaluacion-formacion-kirkpatrick/>

ANEXOS

ANEXO 1

FASES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN: A continuación, se presentan las fases que conlleva este trabajo de graduación:



Fuente: Elaboración propia, Karen López (2022).

ANEXO 2

CUESTIONARIO: a continuación, se presenta el cuestionario utilizado para a la detección de necesidades de capacitación:

Departamento de
Créditos

Cuestionario de Competencias Laborales

Instrucciones: Lea detenidamente cada cuestionamiento y coloque la puntuación que considere que más se acople a su forma de trabajar

Fecha:

Datos del colaborador

Nombre:	<input type="text"/>
Departamento:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>

ASPECTOS A EVALUAR

CALIFICACIÓN

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1-20	21-40	41-60	61-80	81-100

Orientación a resultados y enfoque estratégico

1	Hace correctamente su trabajo
2	Recomienda ideas para hacer mejoras en los procesos de trabajo
3	Cumple con su trabajo de acuerdo con lo programado
4	Sigue los procedimientos establecidos

Innovación y flexibilidad al cambio

5	Busca las oportunidades para aportar nuevas ideas
6	Realiza propuestas que hacen más eficientes los procesos internos de su área
7	Cambia sus ideas o percepciones con base a nueva información o evidencias contrarias
8	Permite que las otras personas le expresen ideas contrarias a las seguidas por él

Comunicación efectiva

9	Sonríe, es amable y cordial cuando se comunica con otros
10	Hace preguntas acertadas para obtener toda la información necesaria
11	Escucha a la gente con paciencia y sin interrumpir hasta el final
12	Informa con claridad

Trabajo en Equipo

13	Contribuye en las tareas asignadas dentro del equipo de trabajo
14	Coopera con otras personas para facilitar el trabajo
15	Comparte información y recursos con los otros miembros del equipo de trabajo
16	Ayuda a otras personas a integrarse al equipo

Orientación al cliente

17	Establece empatía con el cliente en su trato personal
18	Resuelve con prontitud los requerimientos del cliente, comprometiéndose personalmente a darle una solución satisfactoria
19	Ofrece al cliente más de lo esperado, excediendo sus expectativas
20	Es amable y cortés al atender a los clientes, sin importar el medio de comunicación

Desarrollo de las personas

21	Hace comentarios positivos a sus compañeros para que estos traten de desarrollar nuevas capacidades.
22	Brinda consejos y apoyo a otros, aplicando así su conocimiento en el trabajo
23	Motiva a sus compañeros a adquirir nuevos conocimientos
24	Difunde entre sus compañeros información que pueda ayudarlos a desarrollar el conocimiento o sus capacidades para el trabajo

Solución de problemas

25	Analiza los problemas a partir de dividirlos en una simple lista de tareas o actividades
26	Hace una lista de soluciones potenciales
27	Comunica a otras personas cuando encuentra un problema

28 Cuando identifica problemas de baja complejidad, los soluciona personalmente.

--	--	--	--	--

Habilidad para gestionar y búsqueda de información

29 Es consistente en el cumplimiento de sus asignaciones y ejecución de sus actividades

--	--	--	--	--

30 Aprovecha al máximo los recursos asignados para realizar su trabajo, evitando desperdicios o duplicidad de tareas

--	--	--	--	--

31 Aprovecha sus tiempos libres para informarse o profundizar sobre temas del trabajo y aprender de las experiencias de otros

--	--	--	--	--

32 Para resolver problemas utiliza información que tiene a la vista o consulta otros medios a su alcance

--	--	--	--	--

Control y mejora del desempeño

33 Ejecuta tareas asignadas para el logro de las metas

--	--	--	--	--

34 Sigue sus propias mediciones para monitorear su avance con respecto a la meta

--	--	--	--	--

34 Define metas individuales de trabajo para el logro de las metas de su área

--	--	--	--	--

36 Solicita a otras personas retroalimentación de su desempeño para mejorar

--	--	--	--	--

Conocimiento organizacional

37 Conoce los diferentes niveles jerárquicos de la organización y de su área de trabajo

--	--	--	--	--

38 Sus acciones denotan que respeta la "Cadena de mando" de la Corporación y de su área de trabajo

--	--	--	--	--

39 En su trabajo diario utiliza las normas y reglamentos internos de la corporación

--	--	--	--	--

40 Conoce los procesos críticos y el funcionamiento de su área de trabajo

--	--	--	--	--

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indique algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifique en el área de trabajo

FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Niveles de competencias	25
Tabla 2	Integrantes departamento de créditos	32
Tabla 3	Competencias del departamento de créditos	34
Tabla 4	Vaciado de datos – Competencias laborales	35
Tabla 5	Resultados de las competencias laborales	37
Tabla 6	Competencias a fortalecer	37
Tabla 7	Orientación a resultados y enfoque estratégico	38
Tabla 8	Innovación y flexibilidad al cambio	39
Tabla 9	Comunicación efectiva	40
Tabla 10	Trabajo en equipo	41
Tabla 11	Orientación al cliente	42
Tabla 12	Solución de problemas	43
Tabla 13	Desarrollo de las personas	44
Tabla 14	Habilidad analítica	45
Tabla 15	Control y mejora del desempeño	46
Tabla 16	Conocimiento organizacional	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Orientación a resultados y enfoque estratégico	38
Figura 2	Innovación y flexibilidad al cambio	39
Figura 3	Comunicación efectiva	40
Figura 4	Trabajo en equipo	41
Figura 5	Orientación al cliente	42
Figura 6	Solución de problemas	43
Figura 7	Desarrollo de las personas	44
Figura 8	Habilidad para gestionar y búsqueda de información	45
Figura 9	Control y mejora del desempeño	46
Figura 10	Conocimiento organizacional	47