

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Sistematización del proceso de capacitación y
desarrollo de personal de una institución de la
Presidencia de la República de Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Luis Gerardo Mendizábal Puac

Guatemala, octubre 2013

**Sistematización del proceso de capacitación
y desarrollo de personal de una institución de la
Presidencia de la República de Guatemala**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Luis Gerardo Mendizábal Puac (Estudiante)

Licda. Ingrid de Núñez (Asesora)
Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, octubre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M . Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M . Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Olga Alicia Torres Palencia
Examinadora

Licda. Anabella Cerezo de García
Examinadora

Lic. Erick Sigüenza
Examinador

Licda. Ingrid de Núñez
Asesora

Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor

REF.:C.C.E.E.0066-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid Arroyo de Núñez, tutora y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA” Presentada por el estudiante Luis Gerardo Mendizabal Puac, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.812, de fecha 14 de septiembre del 2,013; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobat

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

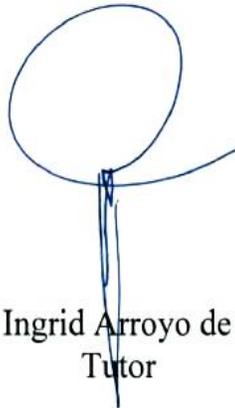


Guatemala, 10 de agosto del 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Sistematización del proceso de capacitación y desarrollo de personal de una institución de la Presidencia de la República de Guatemala”**, presentado por el estudiante Luis Gerardo Mendizabal Puac, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized loop at the top and a vertical line extending downwards.

Licda. Ingrid Arroyo de Núñez
Tutor

Guatemala, 28 de agosto de 2013.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **Sistematización del proceso de capacitación y desarrollo de personal de una institución de la Presidencia de la República de Guatemala** elaborado por el estudiante **Luis Gerardo Mendizabal Puac** de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, al observar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicho trabajo de investigación.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Gerardo Mendizabal Puac', written in a cursive style. The signature is positioned above a horizontal line that spans the width of the signature.



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 969.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **MENDIZÁBAL PUAC, LUIS GERARDO** con número de carné 201206477, aprobó con **87 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día catorce de septiembre del año dos mil trece.-----

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de octubre del año dos mil trece.-----

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Vo.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General

Laura B
cc Archivo

Acto que dedico

A Dios: Mi guía y fiel amigo que me iluminó dándome sabiduría y fortaleza para alcanzar mi meta.

A mi madre: Por su valioso apoyo y sus sabios consejos, su comprensión, sus sacrificios y su incondicional amor que me ha permitido llegar a alcanzar todas las metas trazadas en mi vida.

A mi esposa: Motivación e inspiración para poder concluir mi carrera satisfactoriamente, ya que fue la fuente impulsora para mi superación.

A mis hijas: Mis dos proyectos más grandes de vida, motores de todo lo que emprendo.

A mi hermana: Gracias por su amor, apoyo y sabios consejos.

A la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad:

Por darme la oportunidad de realizar el estudio de campo y poner en práctica la propuesta de sistematización ofrecida en la presente tesis.

A las Universidades: San Carlos de Guatemala y Panamericana de Guatemala por forjar mis conocimientos y contribuir al logro de esta meta profesional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Estudios previos	2
1.3. Situación actual de la institución	6
Capítulo 2	14
2.1. Marco teórico	14
Capítulo 3	24
3.1. Planteamiento del problema	24
3.2. Objetivos de la investigación	25
3.3. Alcances y límites	25
3.4. Metodología aplicada a la práctica	26
3.4.1. Sujetos	26
3.4.2. Instrumentos	27
3.4.3. Procedimiento	29
Capítulo 4	30
4.1. Presentación de resultados	30
Capítulo 5	61
5.1. Análisis de resultados	61
5.2. Conclusiones	63
5.3. Propuesta	64
Referencias bibliográficas	87
Anexos	89

Resumen

En el capítulo 1, se presentan los antecedentes que específicamente incluyen la reseña histórica y la base legal que da vida a la institución, donde se tipifican sus funciones y responsabilidades, asimismo, se hace referencia a los estudios previos investigados que presentaron temas relacionados al contexto objeto de investigación.

Posteriormente, se hace referencia a la situación actual, describiendo la misión, visión, valores y objetivos de la institución; luego se realiza el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para finalizar con la estructura organizacional que permite observar la integración por departamentos y el nivel jerárquico existente.

En el capítulo 2, se describe el marco teórico, que define todos aquellos elementos que sirvieron de base para realizar análisis, emitir juicios fundamentados en información formal y conceptualizar los temas clave que giran en torno de la problemática planteada.

El capítulo 3, describe el planteamiento del problema, el cual especifica el tema principal de estudio, busca la mejora a la solución del conflicto que la institución presenta a la fecha de realización del estudio. Se redactaron los objetivos de la investigación de forma general y específica. Inmerso, se establecen los alcances y límites del estudio, la metodología, los instrumentos de investigación y el procedimiento establecido para la realización del mismo.

En el capítulo 4, contiene la presentación de los resultados obtenidos en el proceso de encuestas y entrevistas realizadas, se utilizaron gráficas de barras para un mejor análisis.

En el capítulo 5, se analizan los resultados obtenidos en la investigación, reflejan principalmente que el proceso de capacitación actual, no se realiza de manera adecuada, debido a que las acciones que se ejecutan en relación a la capacitación y el desarrollo del personal, no fortalecen las habilidades y aptitudes del personal.

En el siguiente apartado se incluye las conclusiones del estudio, las cuales se relacionan directamente con el objetivo general y los objetivos específicos planteados. Consecutivamente, se presenta la propuesta de mejora, con el principal objetivo de sistematizar el proceso de capacitación y desarrollo de personal, que orienta para la estructuración, desarrollo y ejecución del plan anual de capacitación.

La estructura de la propuesta está integrada inicialmente por el replanteamiento del programa de inducción al personal de nuevo ingreso, el procedimiento y flujograma respectivo, así como el desarrollo del contenido del curso de inducción al cual se le agregan los responsables y la duración de cada actividad.

Seguidamente, la propuesta incluye el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación – DNC, definiendo el procedimiento, el flujograma, la técnica a utilizar y los responsables para realizar dicho diagnóstico.

Como tercer elemento de la propuesta, se presenta el proceso para la formulación del plan anual de capacitación que dicta las políticas y normas a seguir en la institución para el alcance de los objetivos que este proceso establece, el procedimiento, el flujograma y como parte final, la forma en que se evaluará el plan anual de capacitación.

Para el éxito de la propuesta, se incluyen el análisis de costo-beneficio, administrativo y el mercadológico.

Las referencias bibliográficas que fueron necesarias consultar para el desarrollo del marco teórico, se hacen constar en los últimos apartados de la investigación.

Para concluir el documento, se presentan en conjunto, los anexos que fueron realizados y/o utilizados para hacer más explícita la información que conforma la investigación.

Introducción

El estudio tuvo como objetivo principal la formulación e implementación de un proceso sistematizado de capacitación que ayude al desempeño laboral de los colaboradores de una institución de la Presidencia de la República de Guatemala.

Por ser una institución del Estado, ésta se rige por instrucciones emitidas por la Oficina Nacional del Servicio Civil inherentes a capacitación y desarrollo de personal, por tal razón, dentro de la estructura organizacional, y desde la creación y autorización de la institución, se creó un departamento específico para estas acciones.

Esta institución es la responsable de velar por los controles internos, específicamente el desempeño de los trabajadores de algunas instituciones del Estado, es necesario que la misma, esté reforzada técnica y administrativamente para poder ejercer sus funciones, por esta razón, las acciones de capacitación y desarrollo del personal, son actividades importantes dentro del giro normal de la institución.

La institución está conformada por 48 colaboradores, agrupados en 12 colaboradores en puestos directivos y 36 en puestos no directivos y la subdirección de recursos humanos, que a la vez está integrada por los departamentos de admisión de personal, gestión de personal y principalmente el de capacitación y desarrollo del personal, es la responsable de la administración del recurso humano, y de este modo, debe proporcionar las bases técnicas para la correcta gestión de las actividades en pro de mejorar el desempeño de los colaboradores.

Derivado de lo anterior, es necesario evaluar y sistematizar el proceso de capacitación y desarrollo de personal y, con base en los resultados obtenidos, tomar decisiones de manera oportuna y acertada, que redunden en el alcance de los objetivos institucionales propuestos.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

Reseña histórica de la organización

El Sistema Nacional de Seguridad del Estado de Guatemala incluye un sistema de control democrático institucionalizado, en donde los diferentes Organismos o Poderes estatales cumplen el rol fiscalizador que les compete, aseguran que las actividades desarrolladas por las diferentes instituciones, cuerpos y aparatos de seguridad y de inteligencia, guarden la observancia debida con el régimen legal que les rige y con el respeto irrestricto a los derechos humanos.

Basado en lo anterior, se crea el Sistema de Inspectoría el cual se define como el conjunto de Unidades de Control establecidas en los diferentes Ministerios e Instituciones integrantes del Sistema Nacional de Seguridad, con la finalidad de supervisar todas las actividades que ellas realizan a fin de verificar su eficiencia y eficacia respecto a la misión, el respeto a la legalidad en sus actividades y la transparencia en el empleo de los recursos asignados, bajo la rectoría de la Institución de la Presidencia de la República de Guatemala, que actúa por delegación de autoridad del Presidente de la República.

De conformidad con esta Ley y los reglamentos mencionados anteriormente, se establece que la Institución es responsable de velar por el cumplimiento de los controles internos del Sistema Nacional de Seguridad.

Asimismo, es el órgano de control interno del más alto nivel dentro del sistema de inspectorías y es el ente rector del mismo cuya finalidad es supervisar el correcto, eficiente y eficaz funcionamiento de las inspectorías en sus distintos niveles conforme a doctrina y la correcta implementación de los lineamientos y directrices del más alto nivel político en relación al tema de control interno para el Sistema Nacional de Seguridad.

Para poder realizar las funciones encomendadas, la institución ejecuta las siguientes actividades:

- a) Inspecciones y verificaciones; para establecer si las instituciones o Inspectorías inspeccionadas están siendo eficaces en el cumplimiento de la misión que les ha asignado la Institución;
- b) Investigaciones de inspectoría; para descubrir la verdad en relación con un hecho que se presume irregular o delictivo, así como recomendar a la autoridad responsable del Ministerio o Institución para que decida las acciones legales y/o administrativas más convenientes. La organización no realiza investigación criminal y no toma parte en ningún caso figura de querellante;
- c) Fiscalización de Recursos; para comprobar la transparencia en el manejo de los recursos institucionales puestos a su disposición.

1.2 Estudios previos

Según Marlin Azucena Vanegas Díaz, en su Tesis titulada “Programa de capacitación en atención y servicio al cliente para el personal de Liceo Canadiense Centro Guatemala, marzo 2012”, presentada a la Universidad Panamericana de Guatemala, indica que un programa de capacitación busca la mejora en la actitud de atención al cliente.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para las organizaciones.

Cada persona tiene diversas necesidades, algunas personas buscan satisfacer sus necesidades con diferentes tipos de productos o servicios en mayor o menor grado, aun así esa empresa existe para

atender esas necesidades, cualquier empresa ya sea pública o privada, grande, pequeña o mediana, siempre ofrece un producto o servicio que satisface las necesidades de los clientes.

Según Dania Maribel Medrano Salguero, en su tesis titulada “Diagnóstico de necesidades de capacitación de personal en la Dirección Departamental de Educación, con sede en Jutiapa” mayo 2013, presentada a la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, dice que un diagnóstico de necesidades de capacitación proporciona información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, reduce gastos en capacitaciones, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.

Si partimos del supuesto de que una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tienen para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

Evidentemente que, un diagnóstico de necesidades de capacitación, no es simplemente la petición desordenada de un jefe o de sus subordinados acerca de lo que ellos creen necesitar para desempeñar su puesto de trabajo, ya que si la investigación de necesidades se hace con esta idea, se caerá en el error de “capacitar por capacitar”. Tampoco un diagnóstico es un simple listado de cursos a escoger entre los supervisores de la empresa. Un diagnóstico es: una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Por otra parte, es el punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación. Si bien es cierto, el diagnóstico no garantiza al 100% el éxito del programa, sí aumenta considerablemente la certeza de estar lo más cercano a la realidad que se viva en la empresa, al fin y al cabo el diagnóstico es una fotografía, de una situación dada en un momento determinado.

El objetivo genérico del diagnóstico de necesidades de capacitación podría ser algo similar a lo siguiente: “obtener información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades,

actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas”.

Para Osman De León y De León, en su tesis titulada “Capacitación de personal, una herramienta útil para brindar un servicio de buena calidad, en la Gasolinera La Asunción del municipio de Sololá” junio 2012, presentada a la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, dice que el diseño de capacitación debe centrarse por lo menos en cuatro aspectos importantes:

a) Objetivos de la capacitación: como resultado del análisis de la empresa, de tareas y personas, se tendrá una imagen más completa de las necesidades de capacitación, se deben describir las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos.

La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Es preciso seleccionar a los prospectos para determinar si tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se les presentará. La otra condición previa al aprendizaje es la motivación, para que tengan un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

b) Principios de aprendizaje: la capacitación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la organización. Un paso importante en esta transición consiste en dar plena consideración a las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de esto en sus vidas y los transfieran de nuevo al trabajo.

c) Papel de la organización: establecer un contexto favorable, aquí se debe reflejar las metas y la cultura de la organización y debe estar entrelazado en todo momento con la filosofía de mejorar el recurso humano, está tiene que proporcionar a los empleados un conjunto claro de expectativas y direcciones para su propio desarrollo personal.

La capacitación desempeña una función centro en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral del progreso en el desempeño de labores de buena calidad en las empresas de servicio, para que los empleados afinen sus conocimientos, aptitudes y habilidades, con el fin de manejar los sistemas.

Finalmente, Ingrid Lorena Elizondo Quintanilla, en su tesis titulada “Planificación de un sistema de capacitación permanente para el personal administrativo del Centro Universitario de Occidente –Cunoc- mayo 2005” presentada a la Universidad de San Carlos de Guatemala, indica que la capacitación de los empleados es uno de los temas más conocidos y discutidos de la administración de recursos humanos, y es notable la importancia que ha adquirido su aplicación en los últimos años.

Uno de los motivos de esto es que las teorías y prácticas de las grandes organizaciones de éxito tienen entre sus secretos, brindar una especial atención a este proceso, ya que se han dado cuenta que mientras mejor se encuentre calificado el personal con que cuenta (en cuanto a conocimientos, destrezas y actitudes) su desempeño respondería a las exigencias de su trabajo, generando mayor productividad y prestigio a la entidad.

En este nuevo milenio, las exigencias aumentan en cuanto a la calidad de servicios y productos que proveen las empresas y organizaciones, las cuales se ven obligadas a ubicarse dentro de los estándares que el público demanda o corren el riesgo de ser reemplazadas por otras que si lo cumplan.

En nuestro país, el término capacitación es muchas veces confundido con educación, sin embargo, aunque ambos términos son referentes a un proceso de enseñanza-aprendizaje, difieren en cuanto a objetivos, ámbitos y métodos.

La educación es un proceso formal, con gran responsabilidad del maestro por trasladar información que sus alumnos deben captar y asimilar, a través de sesiones estructuradas y programadas en un periodo considerable de tiempo, que puede abarcar de meses a años. En la

educación, es importante que el alumno adquiriera la mayor cantidad de conocimientos que puedan permitirle su desenvolvimiento en la sociedad o en una determinada profesión u oficio.

En cambio, la capacitación es un proceso donde la responsabilidad del desarrollo del contenido del aprendizaje es del que la dirige o imparte en forma conjunta con el participante, por medio de sesiones de corta duración y en periodo de semanas a pocos meses, que motivan a actuar y practicar lo aprendido. Aquí, lo importante no es cuánto sabe la persona, sino qué sabe hacer y motivarlo a que lo haga.

En la capacitación, además de brindar conocimientos, se fomenta la ejecución de los mismos para que surja un cambio positivo de actitudes y conductas con las que se logre mejorar el desempeño laboral y desarrollo dentro de una empresa u organización.

Podemos concluir entonces con la definición de capacitación como un proceso de enseñanza aprendizaje con responsabilidad compartida entre el instructor y el participante, cuyo fin es aumentar los conocimientos, perfeccionar las habilidades de las personas y modificar actitudes, para que puedan desempeñarse en forma más eficaz y eficiente en sus puestos de trabajo.

1.3 Situación actual de la institución

La Institución objeto de estudio, según el Artículo 38 de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad, es la responsable de velar porque las dependencias que pertenecen al Sistema Nacional de Seguridad realicen su trabajo con eficiencia y eficacia, por la transparencia en los recursos asignados y el apego a la legalidad en el actuar de sus trabajadores.

Para cumplir con lo anterior, la organización cuenta con planes, políticas, normas, procedimientos y estructura organizacional que le permiten el logro de los objetivos institucionales propuestos.

Durante el proceso de planeamiento estratégico de la organización, se definió la misión, el horizonte estratégico (visión de futuro), la ruta de desarrollo profesional de la institución y los principios que orientan las actividades y el compromiso de quienes forman parte de la misma.

La visión de la organización consiste en “Alcanzar la sistematización e integralidad de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, para garantizar la Seguridad de la Nación”.

La misión: “Verificar que los Ministerios e Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, cumplan con implementar y fortalecer los controles internos, a través de sus inspectorías y unidades de control, para garantizar la eficacia y eficiencia de su organización, sobre la base de la legalidad en sus actividades y la transparencia en el empleo de los recursos asignados”.

Los valores institucionales son:

- a) Eficiencia
- b) Eficacia
- c) Transparencia
- d) Legalidad

Cuenta con principios institucionales, los cuales permiten orientar el comportamiento y compromiso de los colaboradores, en función de lo que se realiza, estos son la fuente de satisfacción y plenitud que proporcionan una pauta para formular metas y propósitos personales o colectivos y reflejan los intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

El objetivo básico de la definición de principios institucionales es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los principios institucionales, definidos por la dirección general, son los siguientes:

- a) Ética: “Es la Institución, el ente encargado de verificar y supervisar a todas las instituciones integrantes del Sistema Nacional de Seguridad, es imperativo un comportamiento ejemplar.”
- b) Honestidad: “Representa que nuestro desempeño debe ser coherente con los enunciados de nuestra misión y visión.”
- c) Honradez: “El concepto de honradez es básico en una institución que está llamada a verificar y garantizar el buen manejo de los recursos del Estado en las diferentes instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad.”
- d) Integridad: “Como miembros de una institución del Estado de Guatemala, debemos conducirnos con rectitud, de manera intachable, con honradez y bondad.”
- e) Lealtad: “Se aplica en varias direcciones, debemos lealtad a quienes están en posiciones superiores a la nuestra en la organización, también es necesario conducirnos de manera leal con quienes laboran en cargos similares y es muy importante la lealtad a nuestros subalternos.”
- f) Liderazgo: “Es un concepto que debe ser aplicado por todos los integrantes de la organización. Todas las personas son líderes en su respectivo ámbito de acción.”
- g) Responsabilidad: “Éste principio es básico para el buen desempeño de una institución y en el caso de la Institución, por la naturaleza de sus funciones, es esencial.”
- h) Respeto: “Es la base en la que se fundamentan la ética y la moral en cualquier campo, es un principio que debe regir la conducta de los funcionarios y empleados.”

- i) Confidencialidad: “En éste principio está incluida la obligación de guardar el secreto profesional y de no revelar por ningún motivo, los hechos, datos o circunstancias de las que tenga conocimiento en el ejercicio de sus funciones.”

- j) Gestión por resultados: “Está sustentado en la planificación estratégica que contempla las prioridades de la institución, identificar y jerarquizar los objetivos para cada una de las direcciones establecidos en los lineamientos de esta Política. Los funcionarios de la institución son los responsables por los resultados de su gestión en el cumplimiento de la misión que tienen asignada.”

Todo el personal de la institución está obligado a aplicar el marco estratégico institucional, se trata de información de conocimiento general que a la vez, es socializada a través de la Política General de la Institución, el Manual de Inducción y el Reglamento Interior de Trabajo.

Por ser una institución relativamente nueva, el presupuesto asignado por el Ministerio de Finanzas Públicas es bajo, sin embargo, esto es visto como una oportunidad, el presupuesto presenta menor dificultad para ser ejecutado en un cien por ciento.

El trabajo de la dirección general, ha consistido en dar a conocer a la Institución en Ministerios y Embajadas acreditadas en el país y, como resultado se logró el apoyo en la ejecución de planificaciones técnicas, desarrollo de seminarios y talleres relacionados a temas inherentes a la misión y visión que han beneficiado al personal en la ampliación de sus conocimientos y su aplicación en el desarrollo de sus funciones.

Las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad, han comprendido que la Institución es el ente rector en temas de inspección e investigación, asimismo, ven a esta organización como apoyo de alto nivel para la creación de sus propias unidades de inspección, puesto que asesora al Sistema Nacional de Seguridad en términos de creación de sus estructuras organizativas, planes operativos anuales y manuales administrativos y operativos.

La mayoría de personas que trabajan en la Institución han sido reclutadas tomando como base los requisitos establecidos en los descriptores de puestos, asimismo, se ha observado el cumplimiento de los requisitos que establece el Manual de Clasificación de Puestos emitido por la Oficina Nacional de Servicio Civil, ésta característica ha permitido que el personal de otras instituciones, observe credibilidad y fundamento técnico en las visitas de inspección e investigación que se realizan.

La subdirección de recursos humanos está desempeñando un rol importante en el cumplimiento de las normas y procesos de control interno, tales como, evaluaciones de desempeño, registros de marcaje de entrada y salida, permisos de ausencias a labores, control de vacaciones y otros. En toda organización del sector público, estos controles son evaluados y auditados por la Contraloría General de Cuentas de la Nación a fin de verificar el buen desempeño y eficacia de los trabajadores y por ende de la unidad responsable de la administración del recurso humano.

A continuación se presenta el análisis de la situación de la institución a través del estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, al partir de dicha matriz se hizo un diagnóstico de la empresa a nivel interno y externo, lo que permitió identificar las necesidades y las oportunidades que se tienen y que se deben aprovechar.

Ilustración No. 1

Análisis FODA de la Institución de Presidencia de la República de Guatemala

	Positivas	Negativas
Factores externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Institución relativamente nueva • Dependencia directa de Presidencia de la República • Buenas relaciones con embajadas y cuerpos diplomáticos • Interés de la población en que exista la institución para combatir la corrupción • Rectora del Sistema Nacional de Inspectoría • Las instituciones integrantes del Sistema Nacional de Seguridad, ven a la Inspectoría con autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas políticas y partidarias opositoras al poder central de gobierno • Corrupción enraizada en las instituciones integrantes del Sistema Nacional de Seguridad • Voluntad política externa para hacer y darle seguimiento a los planes propuestos por la institución • El gobierno puede cambiar las altas autoridades por tratarse de puestos políticos • El crimen organizado puede actuar en contra de los trabajadores de la institución • Cambio de autoridades en las instituciones que pertenecen al Sistema Nacional de Seguridad
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Institución legalmente constituida a través del Acuerdo Gubernativo 177-2011 • Asignación presupuestaria del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Nación • Planificación operativa anual • Manuales administrativos y operativos • Estructura organizacional aprobada por la Dirección Técnica de Presupuesto y la Oficina Nacional de Servicio Civil • Perfiles aprobados y autorizados por la Oficina Nacional de Servicio Civil • Asignación de recursos financieros, humanos y materiales, así como vehículos • El 80% del personal cuenta con los requisitos académicos establecidos en los perfiles, son profesionales universitarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque existen instrumentos, no se aplican para el diagnóstico de necesidades de capacitación • No existe plan maestro de capacitación • Baja asignación presupuestaria para el rubro de capacitación • No hay seguimiento a las funciones y responsabilidades • Personal directivo no acepta políticas de evaluación de desempeño • Cambio de planes y directrices por parte de autoridades superiores • Algunos trabajadores ven con renuencia el cumplimiento de horarios • Falta de incentivos monetarios y no monetarios

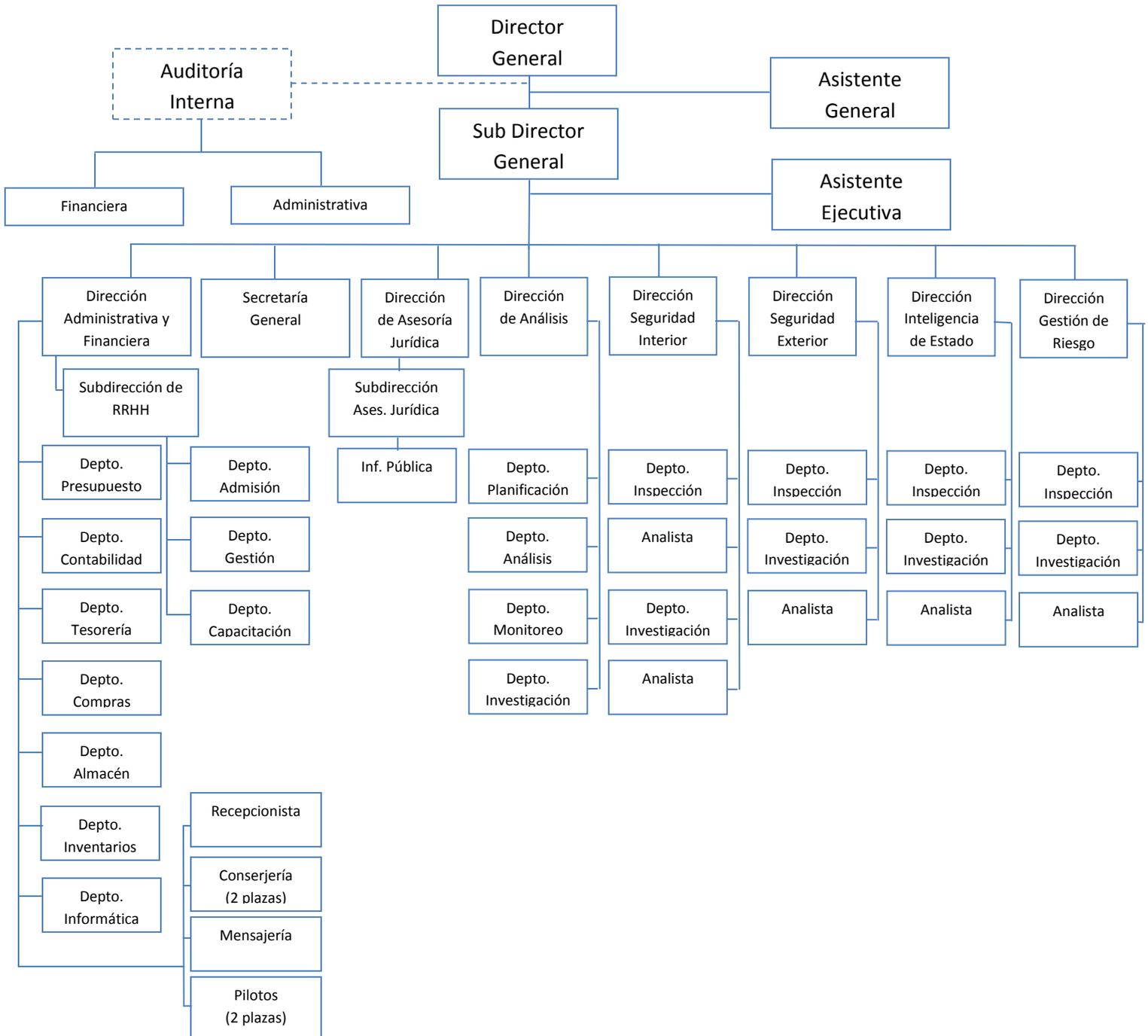
Fuente: Elaboración propia, mayo2013

Como se puede notar, al realizar el análisis situacional FODA, el reto de la institución, es fuerte, las amenazas que imperan en su análisis, son de peso, al tomar en cuenta principalmente, fuerzas políticas y partidarias no afines al gobierno de turno, la corrupción fortalecida en las instituciones gubernamentales y el crimen organizado, colocan a la institución en una situación vulnerable; lo que supone que las altas autoridades necesitan fuerte voluntad para cumplir con las actividades y planes necesarios para dar cumplimiento a su misión y visión.

El peso legal con el que cuenta, la dependencia directa de la Presidencia de la República de Guatemala, su consistencia interna en cuanto a manuales y procesos administrativos y operativos adecuadamente estructurados; asimismo la infraestructura como mobiliario y equipo, vehículos y sin dejar por un lado la asignación presupuestaria con la que cuenta, forman parte de la capacidad instalada de la institución, lo que genera un ambiente de fortalezas y oportunidades ideales que le permiten cumplir con el mandato legal establecido en el Artículo 38 de la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad.

Ilustración No. 2

Estructura organizacional de la Institución de la Presidencia de la República de Guatemala.



Fuente: Información proporcionada por la Dirección General de la institución, mayo 2013.

Capítulo 2

2.1. Marco teórico

Es necesario definir todos aquellos elementos que sirvieron de base para realizar análisis, emitir juicios fundamentados en información formal y conceptualizar los temas clave que giran en torno de la problemática planteada.

Capacitación

Según Siliceo, Alfonso (2006). 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, de este concepto se puede deducir que la función educativa adquiere mayor importancia en nuestro medio.

El objetivo de un centro de capacitación en una empresa se podría entender de la siguiente manera: para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación, que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

Según Pinto, Roberto (2008). La capacitación es un elemento estratégico en las organizaciones, pero cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y se obtienen escasos resultados. El proceso de capacitación, como muchos otros procesos en la empresa, comprende una serie de pasos establecidos, una metodología. Cuando la capacitación se utiliza sin la metodológica correcta, no da los mismos frutos.

La capacitación es un medio relevante para la planeación de vida y de trabajo del personal, también lo son el sistema de competencias laborales y el expediente de productividad, además, parte importante se determina a través del análisis y desarrollo del capital humano.

Mondy, Wayne, (2005). El desarrollo de recursos humanos, es una función importante de la administración de recursos humanos, que consiste no solo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, la capacitación es el esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional.

Desarrollo de personal

El desarrollo de personal, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales.

Diferencia entre capacitación y desarrollo de personal

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras.

El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que pueden ejecutarse en la actualidad.

Reza Trosino, Jesús Carlos. (2006) indican que la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo, el entrenamiento, la formación profesional, el aprendizaje organizacional, son procesos por medio de los cuales, los recursos humanos de la organización, obtienen y/o perfeccionan sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para facilitarles el desempeño de su puesto de trabajo y el alcance de las competencias centrales y laborales, del inmediato superior o de los laterales que sea necesario cubrir con base en las necesidades de la organización. Estas necesidades pueden ser provocadas por el avance de la nación o, por los ajustes indispensables en la estructura de la organización de la compañía.

Seis premisas básicas de la capacitación

Según Siliceo, Alfonso (2006, P. 56).

- Más que una función encomendada al departamento de recursos humanos la educación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo, se debe crear una mística o cultura de capacitación.
- Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico.
- Los programas educativos se deben entender como una inversión más que como un gasto o costo. Muchas veces se debe reflexionar si la capacitación es un gasto o parece cara. ¿Cuál es el costo que tiene la falta de capacitación?
- Una faceta relevante en la estrategia institucional de capacitación es concebir y aceptar que todos están involucrados en ella, desde el director general, que debe ser el verdadero líder de la capacitación y su primer promotor.
- Las organizaciones, dependiendo de su giro y tamaño, deben entender el contenido de la capacitación con un carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos, con acciones y participación externa.
- Lo que un diagnóstico de capacitación manifiesta, deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas: técnica, administrativa y la humana.

Procesos de desarrollo de las personas

Chiavenato, Idalberto (2003) propone un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al desarrollar al personal:

Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional, por otra parte los procesos de desarrollo se pueden enfocar de modo moderno cuando siguen un modelo planeado, mantiene una actitud proactiva y una visión a largo plazo. Propone tres etapas.

- Entrenamiento y desarrollo de personas
- Programas de cambio y desarrollo de carrera
- Programas de comunicación y consonancia

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Según Pinto, Roberto (2008). El diagnóstico de necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso de capacitación. Esto permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es la primera tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento. Se tiene la creencia de que es sencillo encontrar estas necesidades porque la gente ya sabe en que debe capacitarse. Pero esto es falso. Es común que se determine el contenido de la capacitación con base en la pregunta: ¿En qué cree necesitar capacitación? La respuesta cotidiana suele ser general y vaga y estar

basada principalmente en el punto de vista del entrevistado, en vez de estar basada en el análisis de las tareas que hacen enfrentar, con éxito, un oficio o puesto de trabajo, es decir debe ser objetiva, no subjetiva.

Luego entonces, debemos tomar como base, para un verdadero diagnóstico, el contenido del puesto, ya sea que esté establecido o no en una descripción formal. A partir de esto, puede decirse que una necesidad de capacitación es algo así como una carencia de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona respecto de lo que debe poseer para realizar correctamente su oficio o puesto de trabajo (es decir, lo que debe hacerse contra lo que realmente se hace)

Lo que debe hacer es que el personal sea apto para realizar bien las tareas, funciones, objetivos y estándares del puesto. Pero lo que en realidad se lleva a cabo responde a la verdadera capacidad del personal para cumplir con todo ello. En otras palabras, lo que se pretende es identificar la diferencia existente entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su trabajo.

Cuando no se tiene un patrón de conducta o estándar de rendimiento contra el cual hacer una comparación, la detección de necesidades carece de base. Esto último impedirá cimentar un sistema de capacitación sobre bases sólidas.

Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre “el deber ser” o situación esperada y “el ser” o situación real, lo cual nos permite identificar respuestas específicas a las siguientes interrogantes:

- ¿A quién capacitar?
- ¿En qué capacitarlo?
- ¿Cuándo capacitar?
- ¿A qué profundidad capacitar?
- ¿En qué se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar una función o puesto y que consecuencias provocará el desconocimiento de cada aprendizaje?

- ¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje?
- ¿Quién requiere qué?
- ¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?

Al elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación es importante tener presente que la capacitación solamente puede solucionar los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; pero cuando los problemas son de tipo administrativo, económico o tecnológicos, es indudable que las soluciones implicarán cambios en la organización de la empresa.

Programas de capacitación

Pinto, Roberto (2008). Como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación, se establecen los programas que habrán de ser desarrollados en un período determinado. La clasificación de los programas que se presenta a continuación pretende rebasar la programación tradicional de los cursos:

- Por nivel jerárquico: Programas para directivos, gerentes y supervisores.
- Por área: Programa para producción, administración, ventas, finanzas, mantenimiento.
- Por familia de puestos: Programas de informática, seguridad.
- Por puestos tipo: Programas para operadores, montacarguistas, vendedores, choferes.
- Generales: Valores, liderazgo, administración, relaciones humanas.

La capacitación programada de esta manera implica una creencia no escrita, a saber, que es necesario capacitar a todo el personal según el grupo ocupacional al que pertenezca cada empleado, lo cual dificulta la obtención de resultados; por ello, generalmente se programan los cursos que se impartirán en un periodo y las necesidades de las áreas no tienen por qué insertarse en el mismo.

La estructura propuesta es la siguiente:

- Básicos
- De plataforma
- Sustantivos
- Institucionales
- De desarrollo

Plan maestro de capacitación

Pinto, Roberto (2008). El plan maestro de capacitación es el documento ejecutivo guía para acordar con los directivos las acciones a seguir en el entrenamiento al personal con base en los resultados del diagnóstico, la observancia de las políticas y en el compromiso de participación conjunta. Es el documento más importante para administrar la capacitación. Al formularlo debe entenderse en forma especial los siguientes puntos:

- Claridad: que la redacción sea de un estilo comprensible y que el documento tenga una estructura lógica.
- Cuidado de la forma: al elaborar el diagnóstico, es probable que hayamos detectado situaciones contrarias a lo esperado en cuanto al desempeño del personal. La capacitación una estrategia de servicio, hay que actuar con tacto en la manera en que son justificadas tanto las acciones como las decisiones; de lo contrario, se corre el riesgo de bloquear a las interacciones planificadas.
- Precisión: resaltar los puntos realmente importantes y elaborar una propuesta atractiva para quienes finalmente deben tomar la decisión de asignar recursos a la capacitación.
- Extensión: el documento tendrá un máximo de diez páginas sin contar con la información anexa.

- Rentabilidad: hay que indicar el tipo de programas en los que es posible conseguir, si es el caso, la recuperación financiera de la capacitación, así como los apoyos necesarios para ello.
- Beneficios: en el enunciado de los factores no cuantificables de la capacitación entre los que se incluye la seguridad del personal en el desempeño de sus funciones.
- Establecimiento de compromisos: es el resultado de la presentación del plan. En un documento adicional se deben documentar los acuerdos generados.
- Criterios para su formulación: Plantear un esquema y una metodología que modifiquen en forma sustancial los resultados de la inversión en capacitación y desarrollo del personal, con un claro enfoque hacia la medición del costo-beneficio y que además, que estén orientados a modificar la práctica tradicional del programar los cursos y eventos solicitados por las distintas áreas de operación.

Competencias laborales

Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, en su libro Gestión por Competencia Laboral, Edición 2 (2003) las competencias laborales son el conjunto de habilidades, capacidades, fortalezas y destrezas que posee una persona para desempeñar una actividad.

Este instituto, ha adoptado para Guatemala el modelo inglés de clasificación de competencias, agrupándolas de la siguiente manera: competencias de tipo básico que son fundamentales para lograr las genéricas y específicas, las genéricas que se requieren en diversos contextos en función de la complejidad y autonomía y las específicas por aspectos tecnológicos y científicos particulares para llevar a cabo la generación del valor.

Plan de capacitación

Pinto, Roberto (2008), un plan de capacitación debe contener las siguientes características:

- Profundidad, que detecte el fondo de la problemática y las oportunidades que pueden atenderse vía capacitación.
- Amplitud, que cubra todas las áreas y niveles jerárquicos.
- Oportunidad, que sea práctico, breve y de alto impacto para los usuarios.
- Que sea participativo, que involucre al personal de diferentes áreas y niveles para su elaboración y gestión.
- Que sea productivo, que contenga algunos ejercicios de mediciones del costo-beneficio y de seguimiento a los programas.

Contenido del plan de capacitación

- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Recopilar información
- Procesar la información
- Elaboración del contenido de cursos, talleres, seminarios, etc. Que satisfagan las necesidades de capacitación establecidas.

Departamento de capacitación y desarrollo de personal según la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC-

En el contexto legal, en el cual se fundamentan las acciones de la administración del personal en las instituciones del estado en Guatemala, existe la Oficina Nacional de Servicio Civil, quien ha emitido la resolución D-2007-128 referencia APRA J2007-023, la cual considera que se hace necesario iniciar el proceso de modernización del Sistema de Administración de Recursos Humanos en el Sector Público, con la finalidad de adaptar sus estructuras a una esfera de acción totalmente renovada en su misión y visión, permitiendo desarrollar y perfeccionar gradualmente los procesos sobre administración de personal, a través de la aplicación de sistemas de

planeación, empleo, capacitación y desarrollo de personal; sistemas de información de los servidores públicos y administración de remuneraciones; carrera administrativa; evaluación del desempeño; y, relaciones laborales.

Asimismo, el Artículo 8 de dicha resolución, indica cuales son las funciones del departamento de capacitación y desarrollo en las instituciones del estado de Guatemala, siendo estas:

- Diseñar e implementar programas de capacitación, formación y desarrollo, tomar en cuenta las necesidades tanto del personal como de la institución;
- Diseñar y desarrollar el sistema de evaluación del desempeño en función a la naturaleza de la institución;
- Evaluar los programas de capacitación con el propósito de verificar que los mismos respondan a los objetivos establecidos;
- Velar porque el personal sea promovido en cumplimiento a los procedimientos y disposiciones establecidas para el efecto (Plan de Carrera);
- Velar porque los responsables de las diferentes Unidades Administrativas cumplan con el requisito básico de la inducción al puesto.

La Oficina Nacional de Servicio Civil, a través del Acuerdo Gubernativo No. 185-2008, Normas para regular la aplicación de la política que, en materia de recursos humanos se debe implementar en la administración pública, de fecha 7 de julio de 2008, en el Artículo 3, Políticas Administrativas, incisos d) Evaluar anualmente el desempeño laboral de los servidores públicos, con la finalidad de desarrollar programas de capacitación, formación e incentivos para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores del Estado; y e) Formar constantemente al servidor público, dotándolo de los conocimientos básicos, aptitudes, habilidades y destrezas, a fin de prepararlos, tanto para los trabajos presentes como los futuros; estimulando su crecimiento profesional y personal, de acuerdo a su potencial y a las necesidades de la Administración Pública.

Capítulo 3

3.1. Planteamiento del problema

La administración pública de cualquier país y, específicamente para Guatemala, es de vital importancia para la formulación y ejecución de las políticas públicas, así como para la relación que se establece entre el estado y los ciudadanos; al partir de lo anterior, su buen funcionamiento con eficiencia y eficacia ha evidenciado ser un punto clave en el éxito o fracaso de todo proyecto de modernización del Estado.

A la fecha de realización del estudio, aunque se desarrollan acciones de capacitación, no existen instrumentos ni bases técnicas para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación, siendo el mismo la base medular para el desarrollo de un plan maestro de capacitación, que tampoco existe. Aunado a esto, la asignación presupuestaria es baja, ya que al formular el presupuesto, no existen bases técnicas para solicitar al Ministerio de Finanzas Públicas, incremento al presupuesto del rubro de capacitación al personal.

Paralelamente a estas debilidades, se visualiza la dificultad de que el departamento de capacitación y desarrollo de personal, no da el seguimiento adecuado al cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto, lo que coadyuva a una inadecuada evaluación del desempeño de los colaboradores, factor fundamental para la correcta formulación de estrategias de capacitación y desarrollo del personal.

La ausencia de estos planes a nivel institucional, traza rutas que pueden ser no adecuadas para el desarrollo y aprovechamiento del conocimiento del personal, lo que ocasiona que los trabajadores no cuenten con competencias desarrolladas para ejecutar sus funciones de mejor manera.

Al considerar el análisis realizado, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los resultados de la evaluación del modelo de capacitación y desarrollo de personal implementado en una institución de la Presidencia de la República de Guatemala?

3.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar el modelo de capacitación y desarrollo de personal implementado en una institución de la Presidencia de la República de Guatemala.

Objetivos específicos

1. Determinar si el modelo de capacitación que actualmente se utiliza alinea las capacitaciones con las funciones establecidas en los descriptores de los puestos.
2. Establecer si la subdirección de recursos humanos, a través del departamento de capacitación y desarrollo de personal proporciona las técnicas necesarias para realizar diagnósticos de necesidades de capacitación.
3. Indagar si existen procedimientos con bases técnicas para brindar capacitación a los colaboradores.
4. Establecer si la Institución cumple con lo establecido en la Ley de Servicio Civil y la Oficina Nacional de Servicio Civil respecto al tema de capacitación y desarrollo de personal.
5. Determinar si el modelo actual de capacitación, promueve un mejor desempeño laboral en los colaboradores de la institución.
6. Elaborar basados en los hallazgos de la investigación una propuesta de mejora.

3.3. Alcances y límites

Alcances

La investigación se concentró en la evaluación del modelo de capacitación y desarrollo que actualmente se lleva a cabo en la institución objeto de estudio, específicamente en la Subdirección de recursos humanos y el departamento de capacitación y desarrollo de personal.

Límites

Las limitaciones se orientaron a la disponibilidad del personal objeto del estudio, por la naturaleza de la institución, la mayoría del personal operativo planifica actividades de inspección en las instituciones que pertenecen al Sistema Nacional de Seguridad.

3.4. Metodología aplicada a la práctica

3.4.1. Sujetos

Para el desarrollo de la investigación, se consideró relevante conocer las opiniones, acciones y experiencia de todo el personal de la institución, dado que en determinado momento serán capacitados e incluidos dentro de los programas de desarrollo a implementarse. La cantidad de plazas autorizadas es de 51, de las cuales se encuentran 3 vacantes, por lo que se realizó un censo con los 48 colaboradores de la institución, agrupados en 12 colaboradores en puestos directivos y 36 en puestos no directivos.

1 Director general	1 Jefe de contabilidad
1 Asistente de dirección general	1 Jefe de almacén
1 Subdirector general	1 Jefe de compras
1 Asistente ejecutiva	1 Jefe de informática
1 Auditor interno	1 Jefe de inventarios
1 Jefe de auditoría financiera	2 Pilotos
1 Director administrativo y financiero	2 Conserjes
1 Jefe de presupuesto	1 Subdirector de recursos humanos
1 Jefe de tesorería	1 Mensajero
1 Jefe de admisión de personal	1 Jefe de gestión de personal
1 Jefe de capacitación y desarrollo	1 Director de asesoría jurídica
1 Encargada de información pública	1 Secretaría general
1 Dirección de análisis y seguimiento interno	1 Jefe de análisis y seguimiento de informes

1 Jefe de planeación interna	1 Jefe de monitoreo, control y evaluación
1 Jefe de investigación y doctrina	1 Director de seguridad interior
1 Jefe de inspecciones de seguridad interior	1 Analista de inspecciones seguridad interior
1 Jefe de investigaciones seguridad interior	1 Director de seguridad exterior
1 Analista investigaciones seguridad interior	1 Jefe inspecciones de relaciones exteriores
1 Jefe inspecciones de la defensa nacional	1 Analista de relaciones exteriores
1 Director de inteligencia de estado	1 Jefe inspecciones de inteligencia militar
1 Jefe inspecciones de inteligencia civil	1 Analista de inteligencia de estado
1 Director de gestión de riesgo	1 Jefe inspecciones preparación y mitigación
1 Jefe inspecciones en respuesta	1 Analista de gestión de riesgo

Fuente: Elaboración propia, mayo2013

Censo: Conjunto de datos estadísticos que comprenden universos definidos para un periodo determinado.

3.4.2. Instrumentos:

Según Hernández, Sampieri (2010) un instrumento de recolección, es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente, existen de varios tipos, los más utilizados son los cuestionarios y las entrevistas.

- Entrevista estructurada

Es la más estática y rígida de todas las técnicas de entrevista, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los entrevistados.

Es recomendable para aquellas personas que necesitan descubrir mucha información y no pueden invertir demasiado tiempo.

Esto permite al entrevistador concentrarse solamente en la respuesta, a la vez que ayuda a mitigar el nerviosismo del entrevistado sobre las notas tomadas por el entrevistador, puesto que se da cuenta de que la naturaleza formal de las preguntas requiere que la información sea registrada, y permite que el entrevistador, al hacer preguntas personales, parezca estar siguiendo una norma establecida en lugar de actuar sobre la base de su propia curiosidad.

En la presente investigación, la entrevista estructurada se dirigió a los Directores y Subdirectores de la Institución, un total de 12 personas, para identificar áreas de oportunidad en cuanto a la evaluación del modelo actual de capacitación y desarrollo de personal.

- La encuesta

Se refiere a un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. En este estudio, se elaboró una encuesta dirigida a: jefes de departamento, analistas, secretarías, conserjes, conductores de vehículos y mensajero, un total de 36 personas que detectó las debilidades y fortalezas que actualmente evidencia el modelo de capacitación y desarrollo de personal.

3.4.3. Procedimiento:

Actividades llevadas a cabo para el desarrollo de la presente investigación.

No.	Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de ideas	■	■	■	■																												
2	Planteamiento del problema			■	■	■	■	■	■																								
3	Presentación de cuadro de variables							■	■	■	■																						
4	Definición de objetivo general y específicos							■	■	■	■																						
5	Estructurar marco teórico									■	■	■	■	■	■																		
6	Institución autoriza investigación													■	■																		
7	Entrega de capítulos del 1 al 3													■	■	■																	
8	Primera revisión de asesora													■	■	■																	
9	Aprobación de instrumentos													■	■	■																	
10	Recopilación de datos													■	■	■	■	■	■														
11	Vaciado de información																	■	■														
12	Análisis e interpretación de resultados																	■	■	■													
13	Presentación de propuesta de mejora																					■	■	■									
14	Elaboración de conclusiones																					■	■										
15	Entrega de trabajo final																											■	■				

Fuente: Elaboración propia, junio 2013

Capítulo 4

4.1. Presentación de resultados

Con el propósito de sustentar la investigación para la propuesta de la sistematización del proceso de capacitación y desarrollo de personal en una institución de la Presidencia de la República de Guatemala, se procedió a realizar el trabajo de campo, obtener información en función de una perspectiva en dos dimensiones, recolectar información de primera mano de los colaboradores y directivos, a través de dos instrumentos de recolección, de los cuales se presentan los resultados a continuación:

Instrumento 1

Cuestionario dirigido a todos los puestos con excepción de puestos directivos.

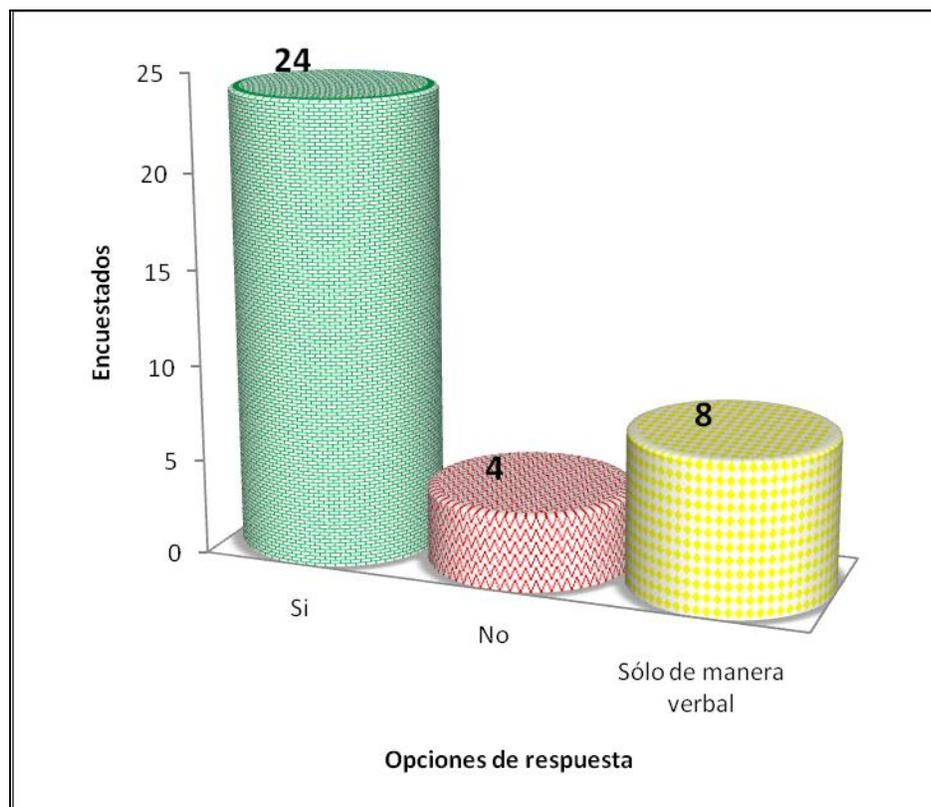
Instrumento 2

Cuestionario dirigido solamente a directores y subdirectores.

Resultados obtenidos del instrumento 1

Ilustración No. 1

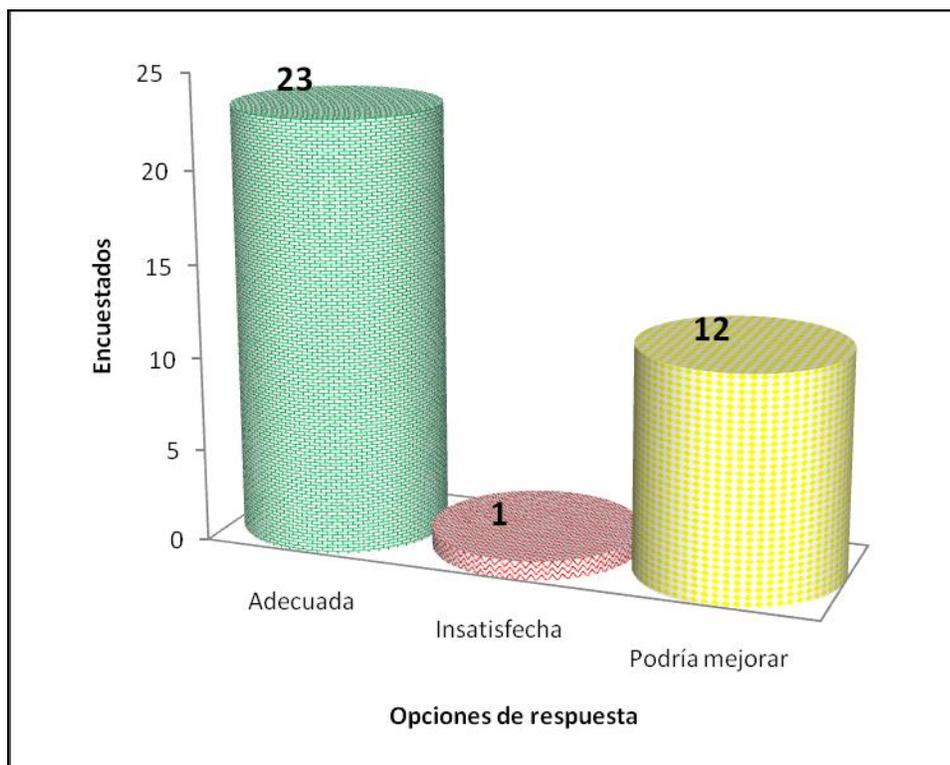
Gráfica 1: Funciones y responsabilidades del cargo que desempeña



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

De acuerdo a los resultados obtenidos, se aprecia que 24 de los 36 encuestados manifestaron que cuentan con un documento escrito de sus funciones y responsabilidades, a 8 personas solo se les ha indicado de manera verbal y 4 personas indicaron no contar con sus funciones.

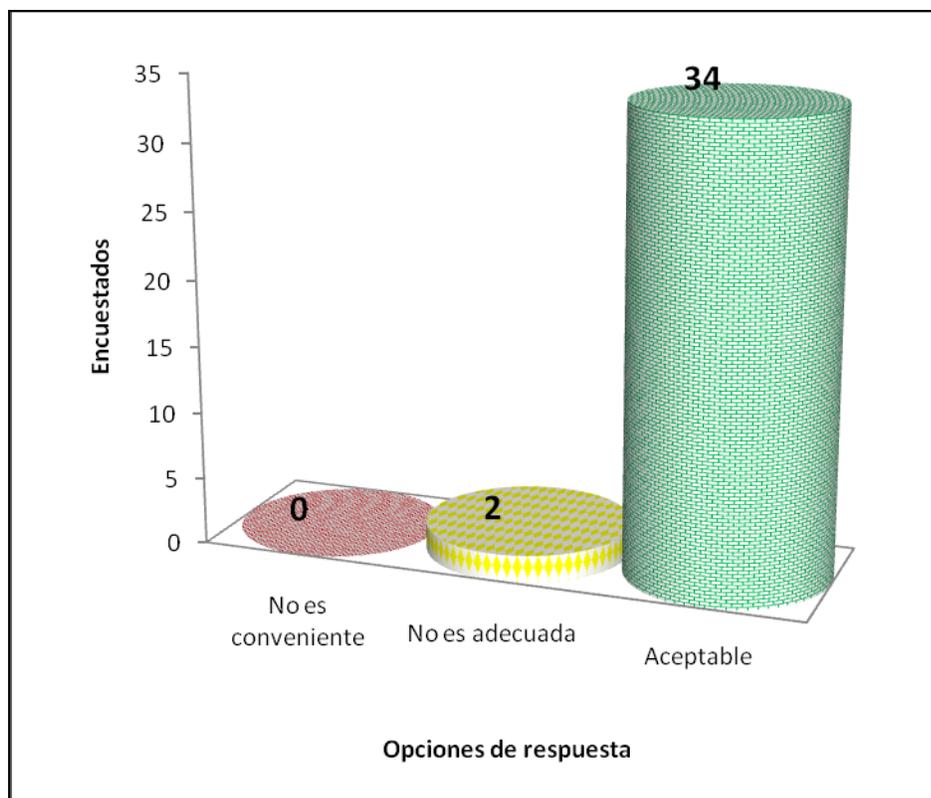
Ilustración No. 2
Gráfica 2: Aprovechamiento de las capacitaciones y seminarios para la ejecución de la funciones



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

23 de los 36 colaboradores encuestados, indicaron que las capacitaciones en las que han participado les han permitido realizar sus funciones de manera adecuada, sin embargo, existen 12 respuestas en función de que el desarrollo de sus actividades podría mejorar e incluso una persona ha manifestado que la capacitación que se le ha impartido ha sido insatisfecha.

Ilustración No. 3
Gráfica 3: La forma en que se capacita y el fortalecimiento de las habilidades técnicas.



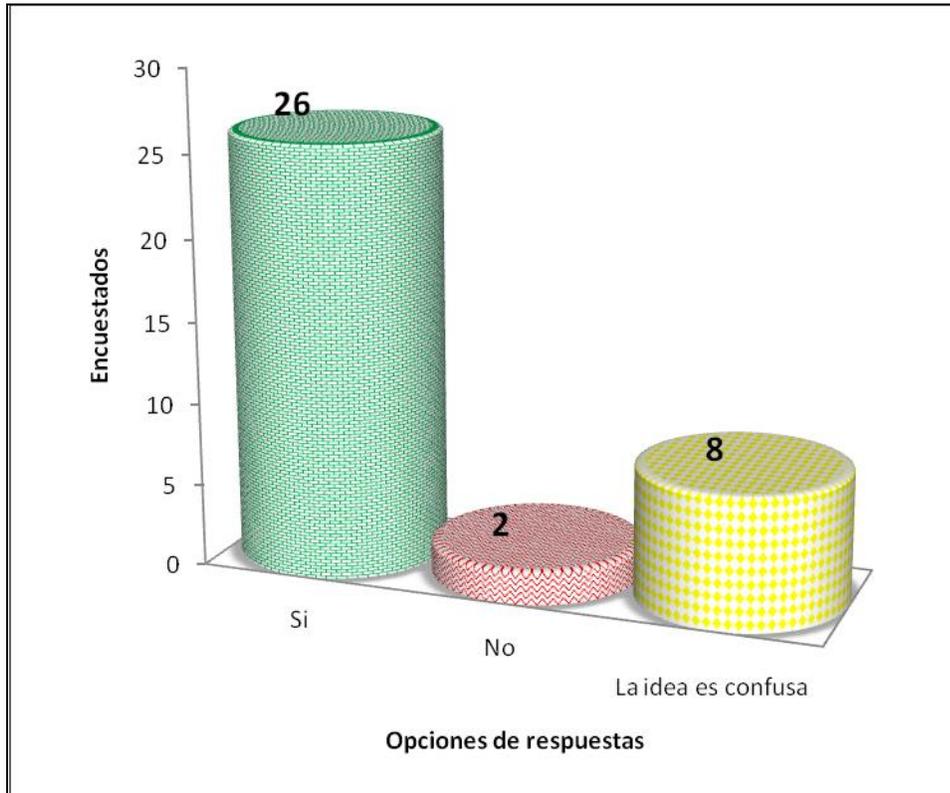
Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

La mayoría de personas considera que las acciones de capacitación que actualmente se realizan en la institución, es aceptable y, que les proporciona las bases para fortalecer sus habilidades técnicas para el desarrollo de sus funciones.

En determinado momento, los resultados de esta pregunta contradicen la problemática del estudio realizado, sin embargo, hay que considerar que para algunos funcionarios públicos es suficiente llegar a cumplir con la jornada de trabajo de 8 horas y no les preocupa fortalecer sus habilidades para ejecutar de mejor manera su trabajo, bajo ese criterio, las respuestas a esta pregunta inclinan la balanza favorablemente en indicar que las acciones de capacitación son aceptables, sin embargo, el FODA y el análisis completo de los resultados, indican que sí es necesaria la sistematización de los procesos de capacitación con bases técnicas.

Ilustración No. 4

Gráfica 4: Diferencia entre capacitación individual y fortalecimiento institucional

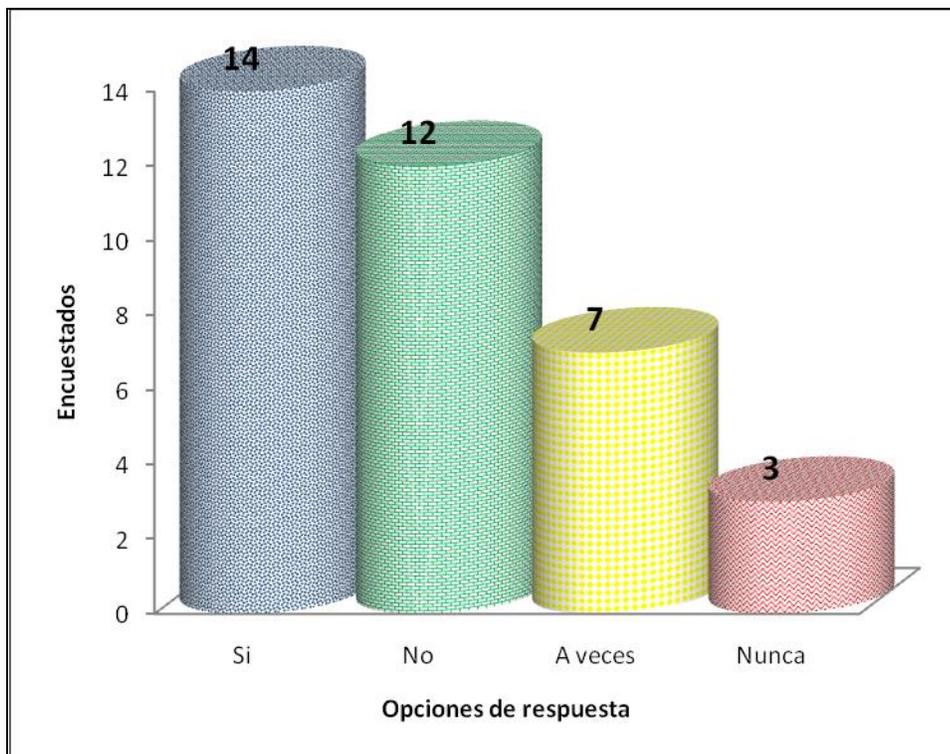


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Los colaboradores identifican diferencia entre la capacitación individual que privilegia el desarrollo de las habilidades técnicas y el fortalecimiento institucional que busca incrementar el conocimiento en temas generales inherentes a la seguridad, sin embargo para 8 trabajadores, la idea es confusa.

Ilustración No. 5

Gráfica 5: Seguimiento a los resultados del proceso de evaluación de desempeño



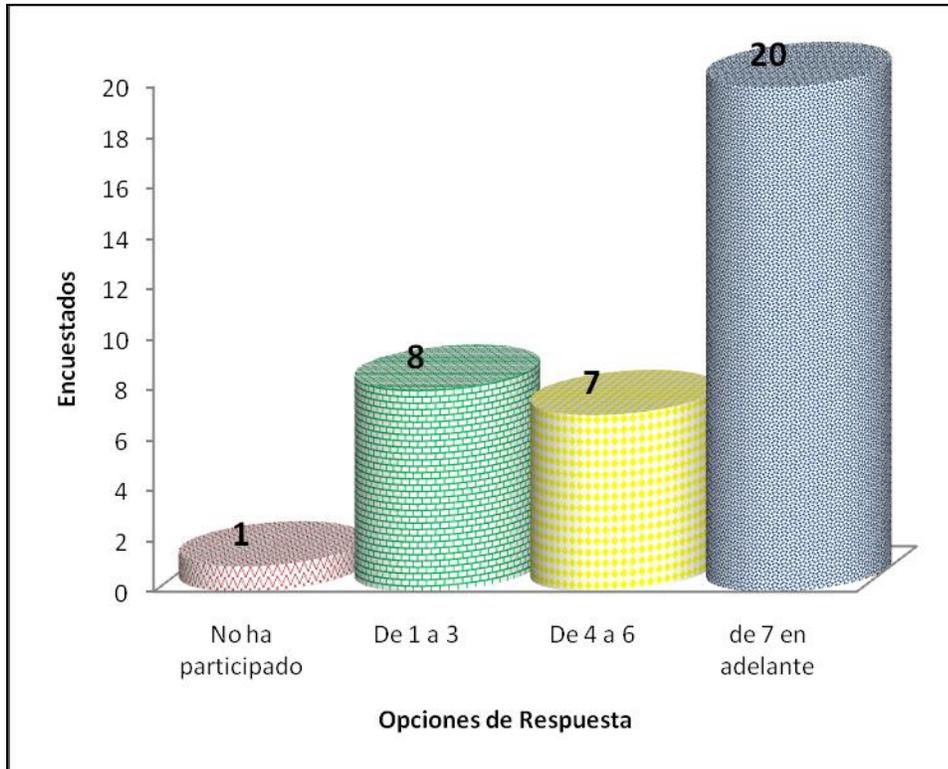
Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

14 de los 36 encuestados indicó que si ha existido seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño, sin embargo, veintidós personas, indican que no han tenido seguimiento, en pocas ocasiones e incluso nunca.

En el sector público y principalmente algunos colaboradores de la institución objeto de estudio, no ven importante la evaluación del desempeño, pues como se ha indicado en la gráfica No 3, los resultados en esta pregunta contradicen la necesidad de sistematizar el proceso de capacitación, pero según el FODA y el análisis completo de los resultados del estudio, indican que si existe la necesidad de sistematizar el proceso de capacitación y desarrollo del personal, incluyendo la evaluación del desempeño.

Ilustración No. 6

Gráfica 6: Participación de los colaboradores en eventos de capacitación

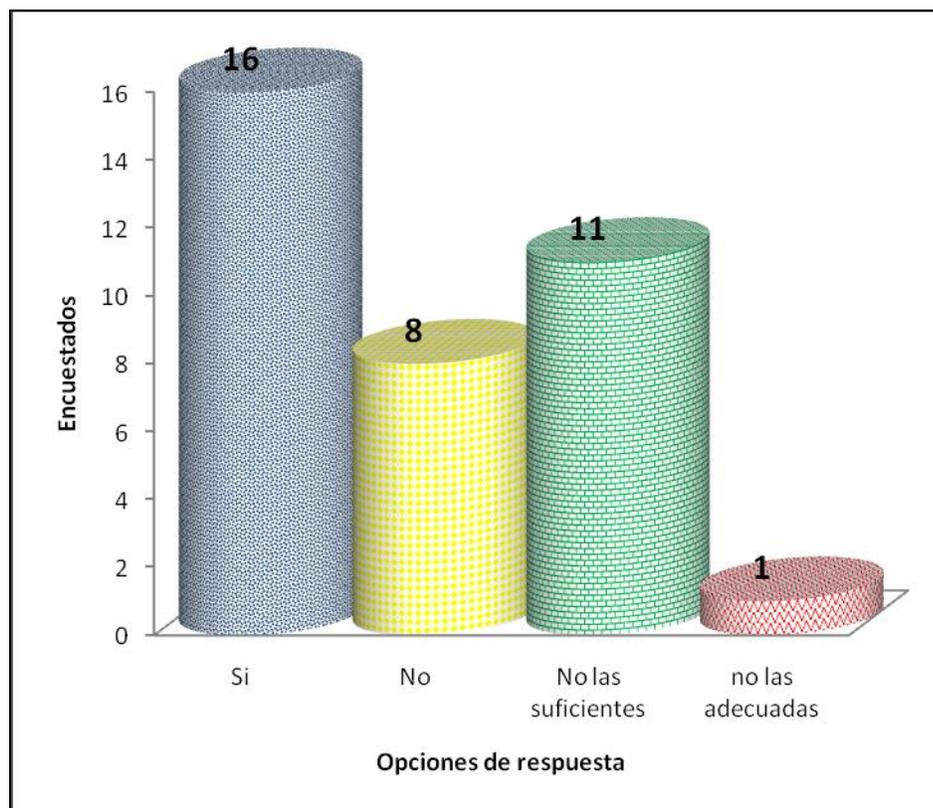


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

La participación de personal en capacitaciones, talleres, cursos y otros, se ha realizado de manera no equitativa, los datos indican que sólo 20 de los 26 encuestados han asistido a 7 o más eventos de capacitación, el resto de trabajadores encuestados, su participación ha sido en menor escala.

Ilustración No. 7

Gráfica 7: Herramientas elaboradas y proporcionadas al personal por el departamento de capacitación y desarrollo para que manifiesten sus necesidades de capacitación.

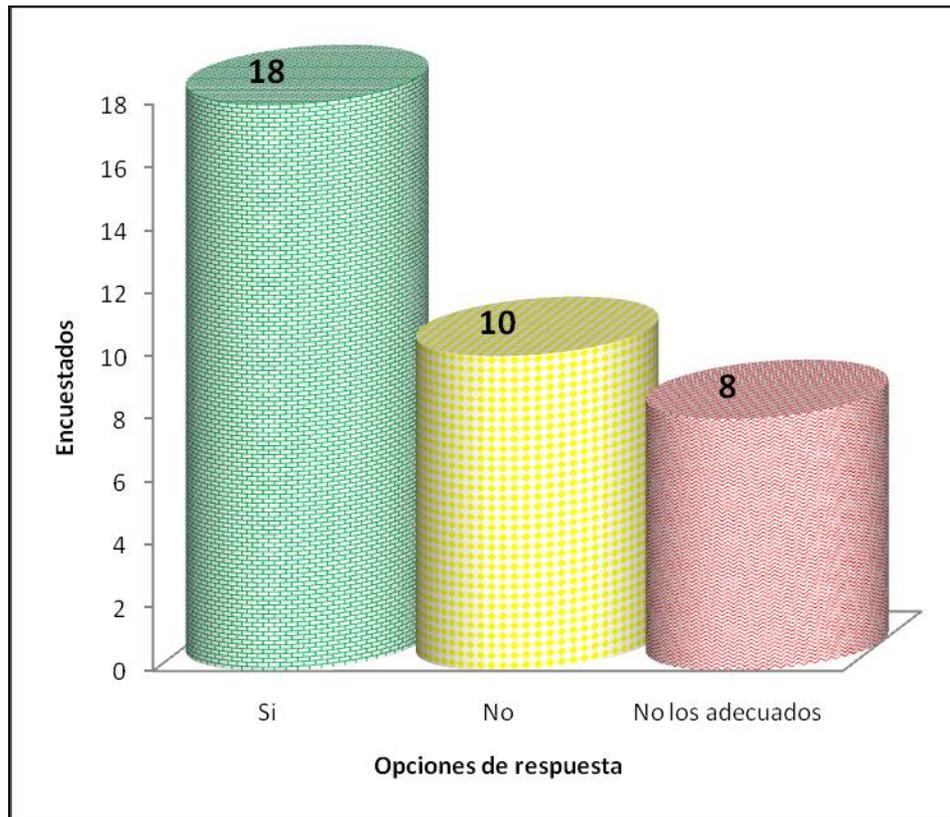


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

El departamento de capacitación y desarrollo de personal no ha proporcionado las herramientas necesarias o adecuadas para que el personal manifieste sus necesidades de capacitación. Ya que de los treinta y seis colaboradores encuestados, veinte manifestaron que no se les ha proporcionado las herramientas o que no han sido las suficientes o adecuadas para que ellos puedan indicar cuales son las necesidades de capacitación que tienen.

Ilustración No. 8

Gráfica 8: Identificación de procesos y lineamientos claros para el desarrollo de eventos de capacitación

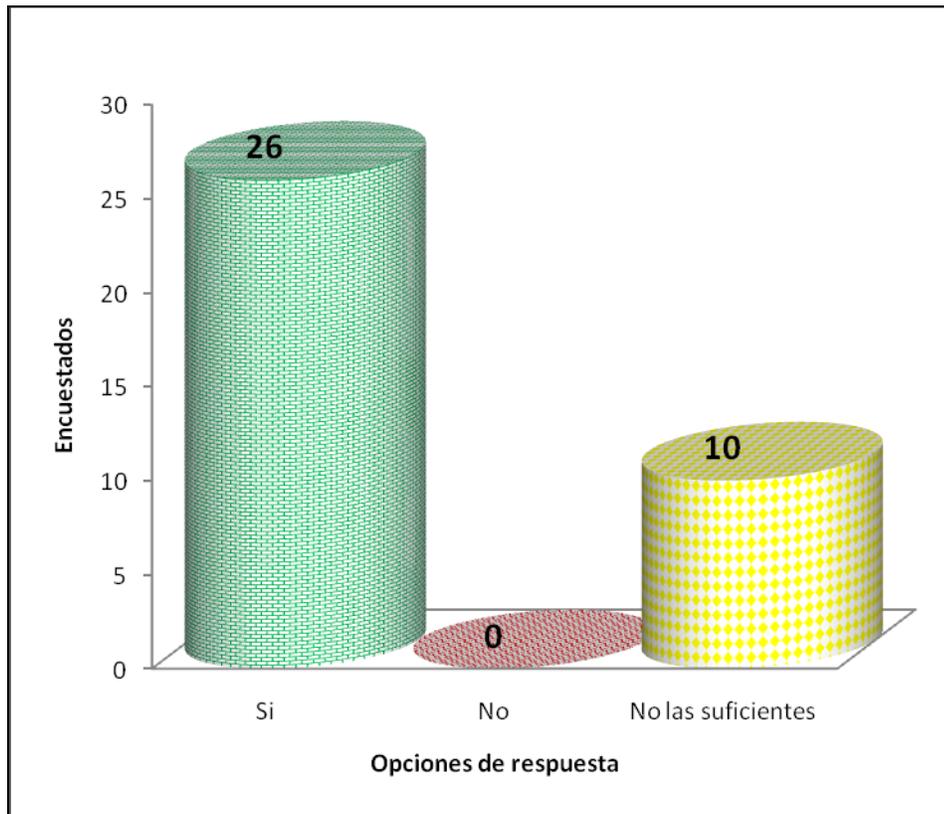


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Los resultados de esta interrogante se presentan de manera equitativa, el cincuenta por ciento de los encuestados indican no tener lineamientos claros ni adecuados para el desarrollo de cursos, seminarios, talleres y otros.

Ilustración No. 9

Gráfica 9: Acciones para visualizar el interés por capacitar y desarrollar al personal

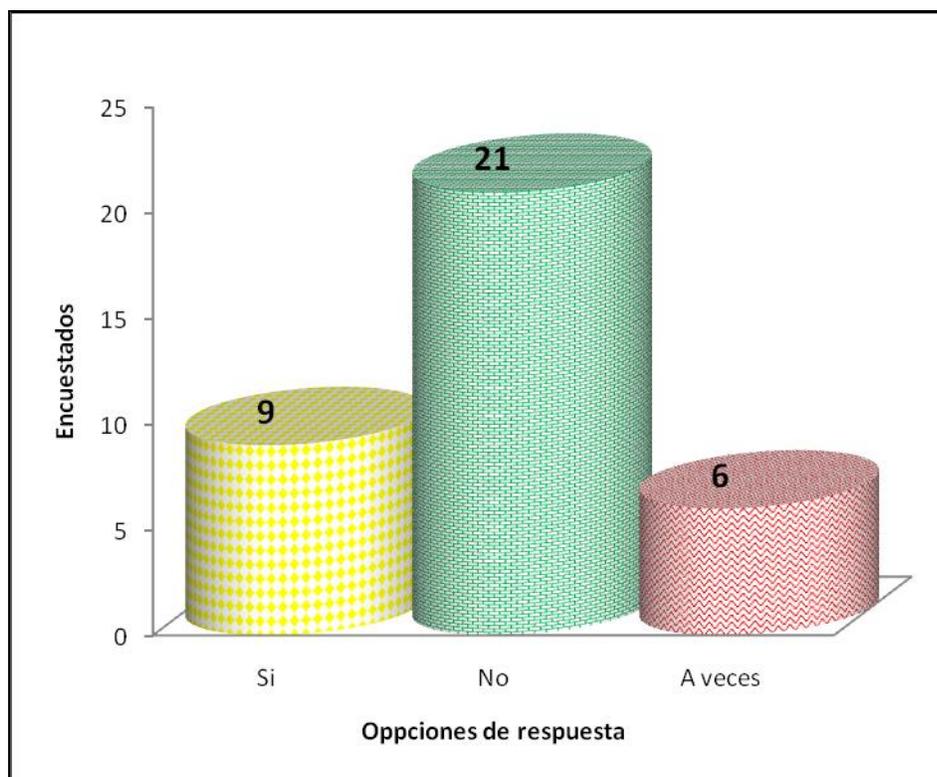


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Los colaboradores indican que existe intención de la institución por capacitar y desarrollar al personal, sin embargo, una minoría considerable, diez de los treinta y seis encuestados indicó que estas acciones no son suficientes.

Ilustración No. 10

Gráfica 10: Evaluación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones

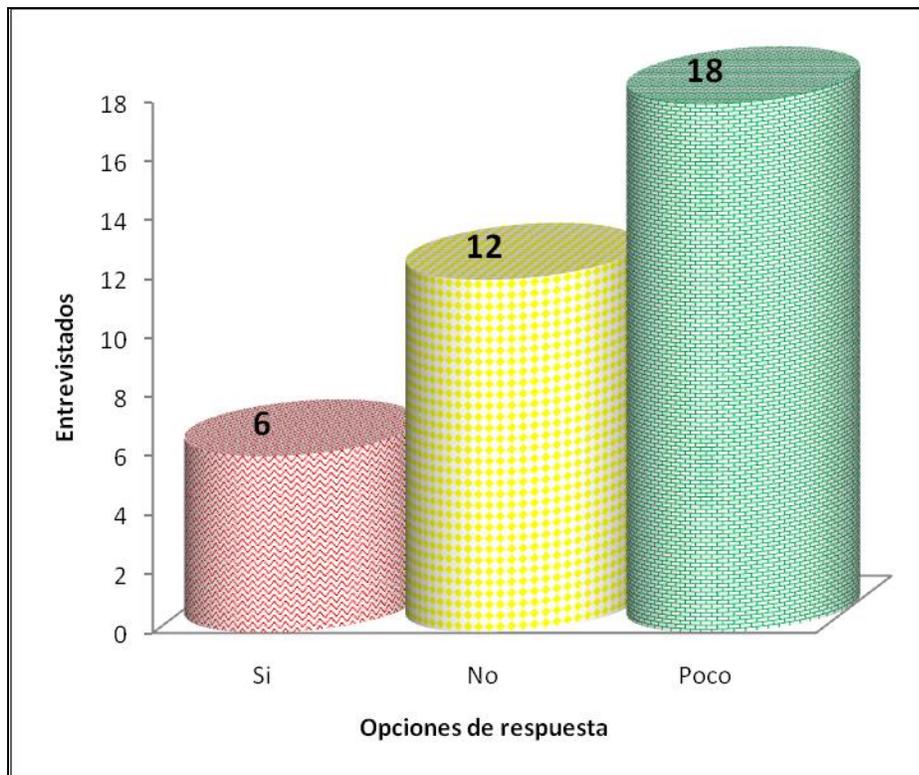


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Los resultados de esta interrogante, indican que 21 de los 36 encuestados no han tenido seguimiento para evaluar lo que han aprendido en las capacitaciones en las que han participado, sólo 6 manifiestan que en ocasiones se ha existido evaluación

Ilustración No. 11

Gráfica 11: Conocimiento de lo establecido por la Oficina Nacional de Servicio Civil inherente a la capacitación y desarrollo de personal en las instituciones del Estado.

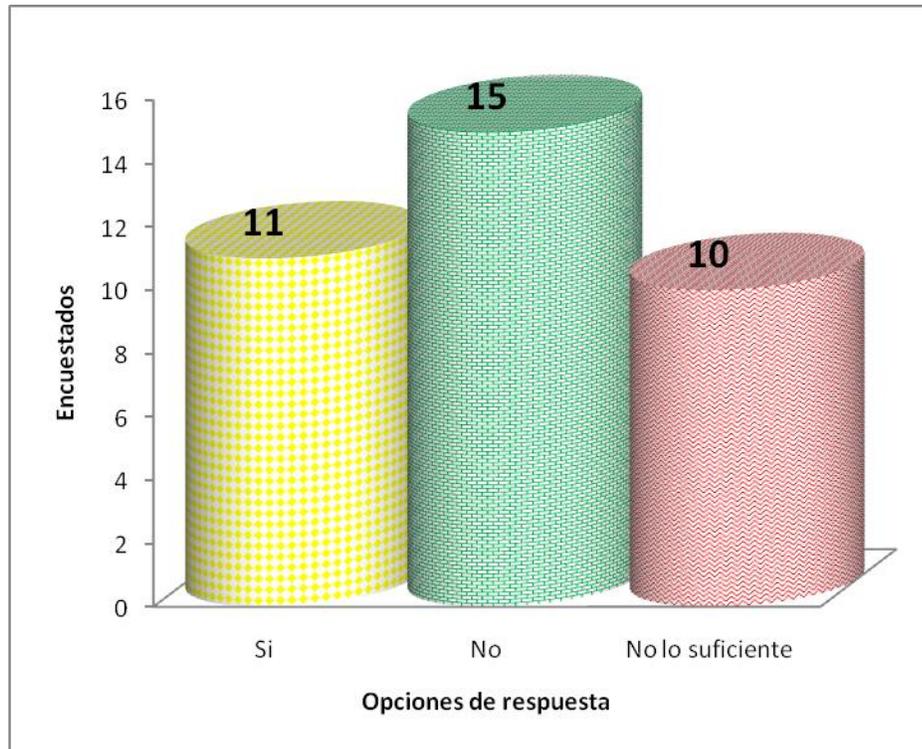


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Los resultados reflejan que la sólo 6 de los 36 colaboradores conocen lo que establece la ONSEC en temas de capacitación y desarrollo de personal en las instituciones del Estado, el resto de colaboradores encuestados lo desconoce.

Ilustración No. 12

Gráfica 12: Conocimiento de las debilidades y fortalezas en la ejecución de sus funciones del personal

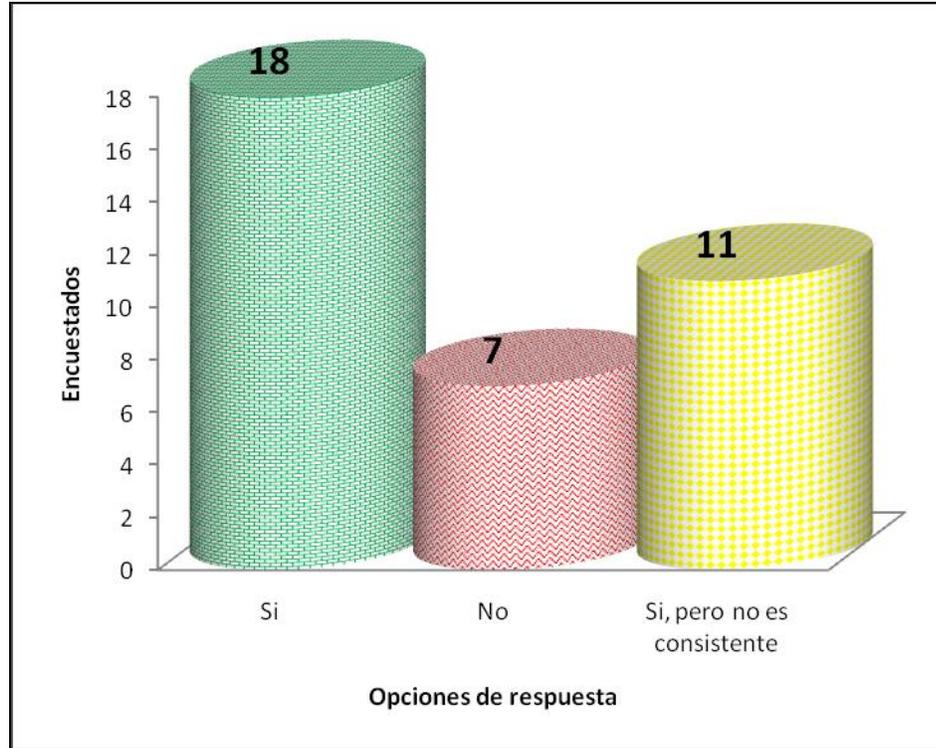


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Según los datos obtenidos, 25 de los 36 encuestados, indicó desconocer cuáles son sus debilidades y fortalezas en la ejecución de sus funciones, solamente 11 personas respondieron que si se les ha indicado. Situación que determina la necesidad de implementar un plan de seguimiento y control para socializar los resultados de las evaluaciones que se realicen al personal.

Ilustración No. 13

Gráfica 13: Socialización del programa de inducción al personal de nuevo ingreso o promovido

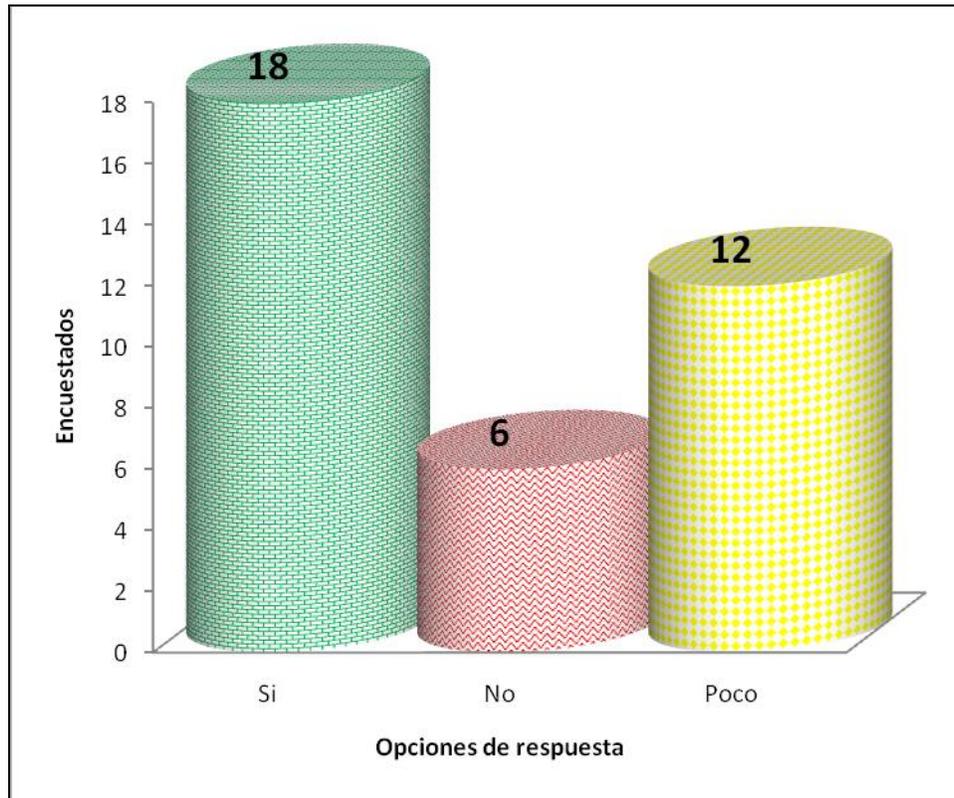


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Indica que 18 de los 36 encuestados no conoce si existe un programa de inducción o si lo conocen, pero éste no es consistente.

Ilustración No. 14

Gráfica 14: Intensi3n de las autoridades para implementar un plan de carrera para el personal

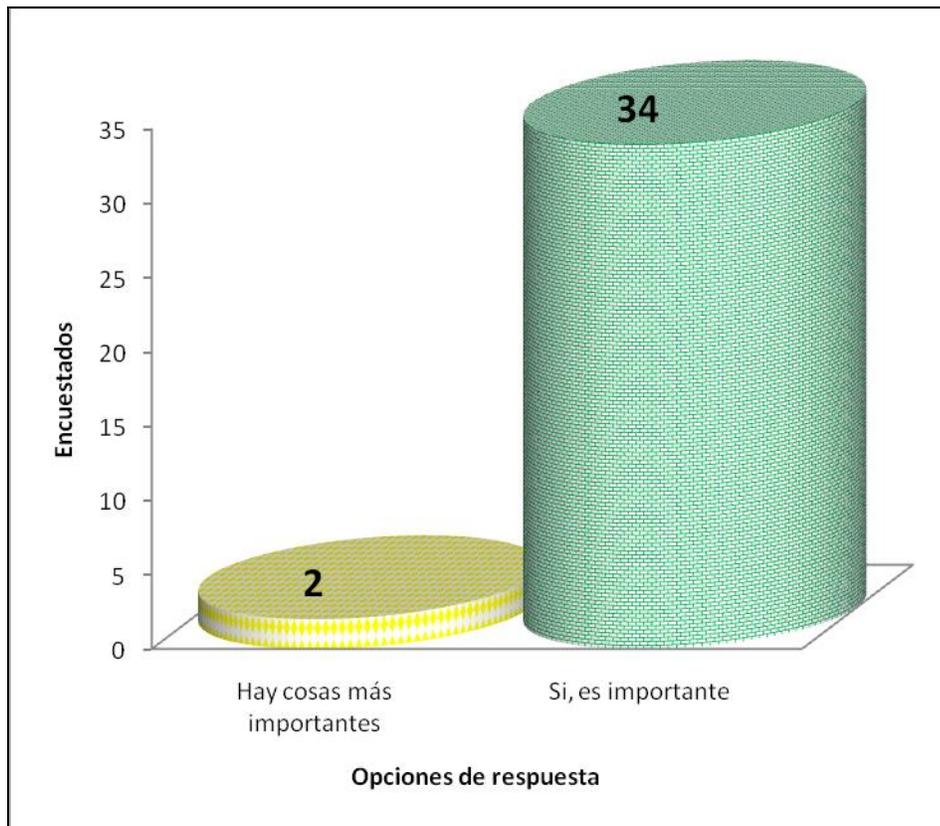


Fuente: Elaboraci3n propia, con base a la investigaci3n de campo, junio 2013

Muestra que el 50% de los encuestados evidencia que las autoridades de la instituci3n, muestran inter3s porque exista un plan de carrera para el personal, sin embargo, el 50% restante no identifica el mismo inter3s.

Ilustración No. 15

Gráfica 15: Fortalecimiento de las habilidades y destrezas del personal de una institución del Estado

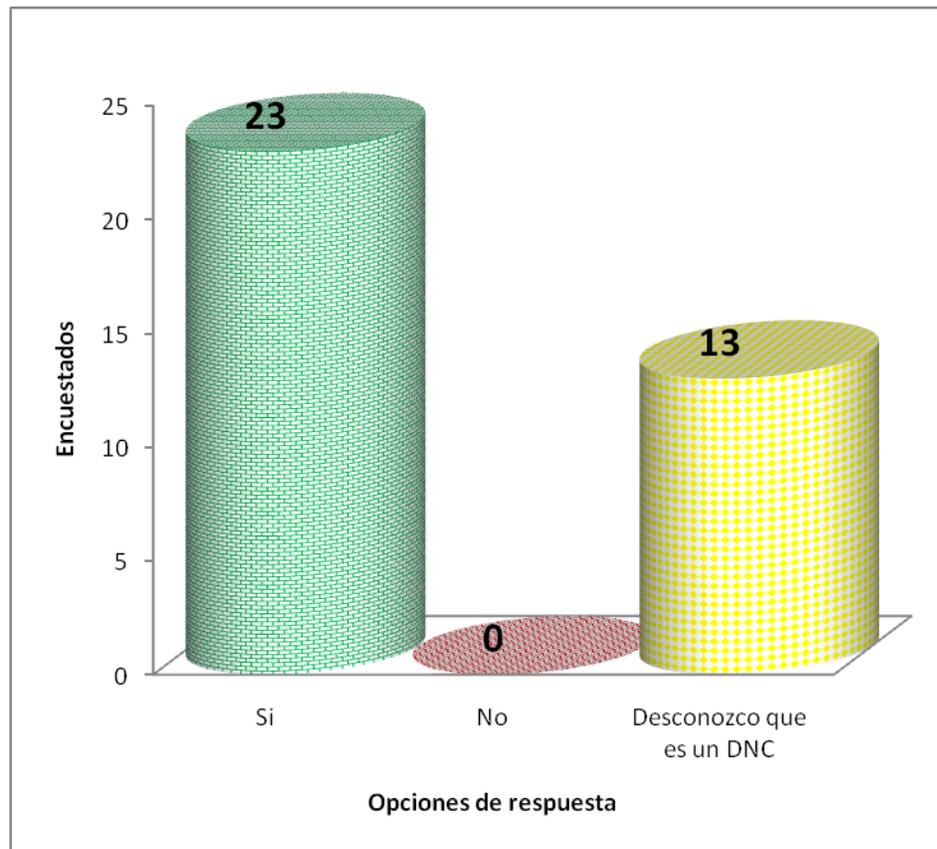


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

34 del total de encuestados indicó que en una institución del Estado si es importante el fortalecimiento de las habilidades y destrezas del personal, sin embargo, 2 personas encuestadas, indicaron que existen cosas más importantes que hacer en la institución.

Ilustración No. 16

Gráfica 16: Beneficio de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación



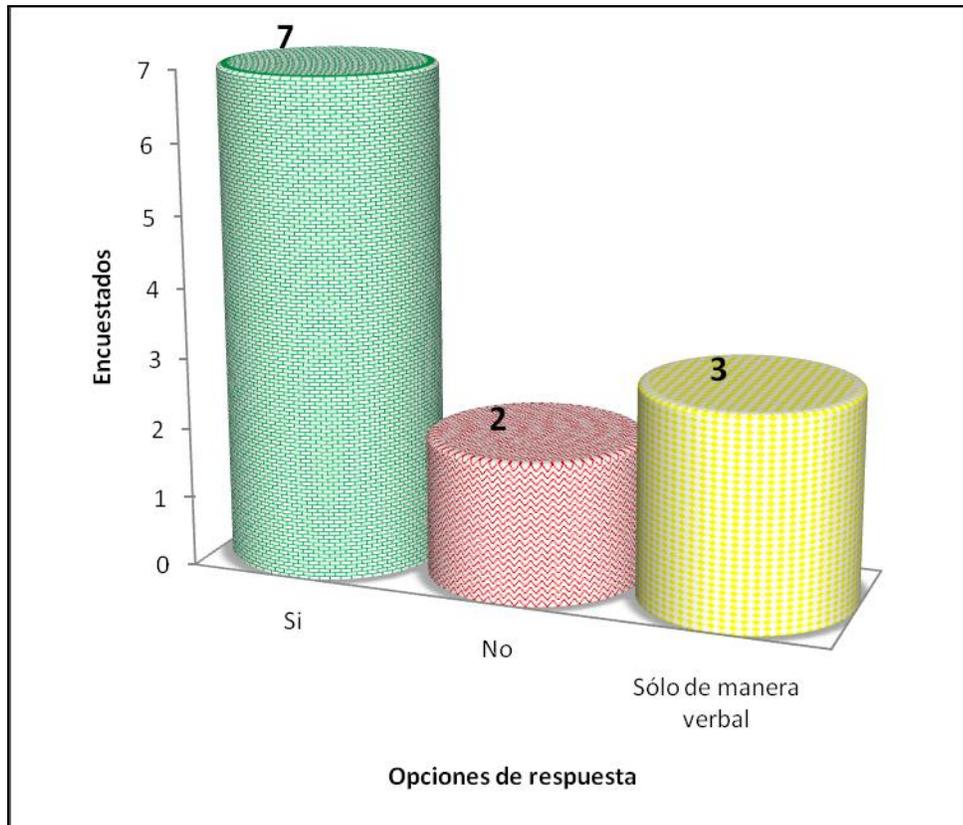
Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

La tercera parte de los encuestados desconocen en que consiste un diagnóstico de necesidades de capacitación, lo cual refleja que el departamento de capacitación y desarrollo no socializado de buena manera las acciones que se utilizan en el actual modelo de capacitación para diagnosticar dichas necesidades.

Resultados obtenidos del instrumento No. 2

Ilustración No. 17

Gráfica 17: Socialización de las funciones y responsabilidades de los subalternos

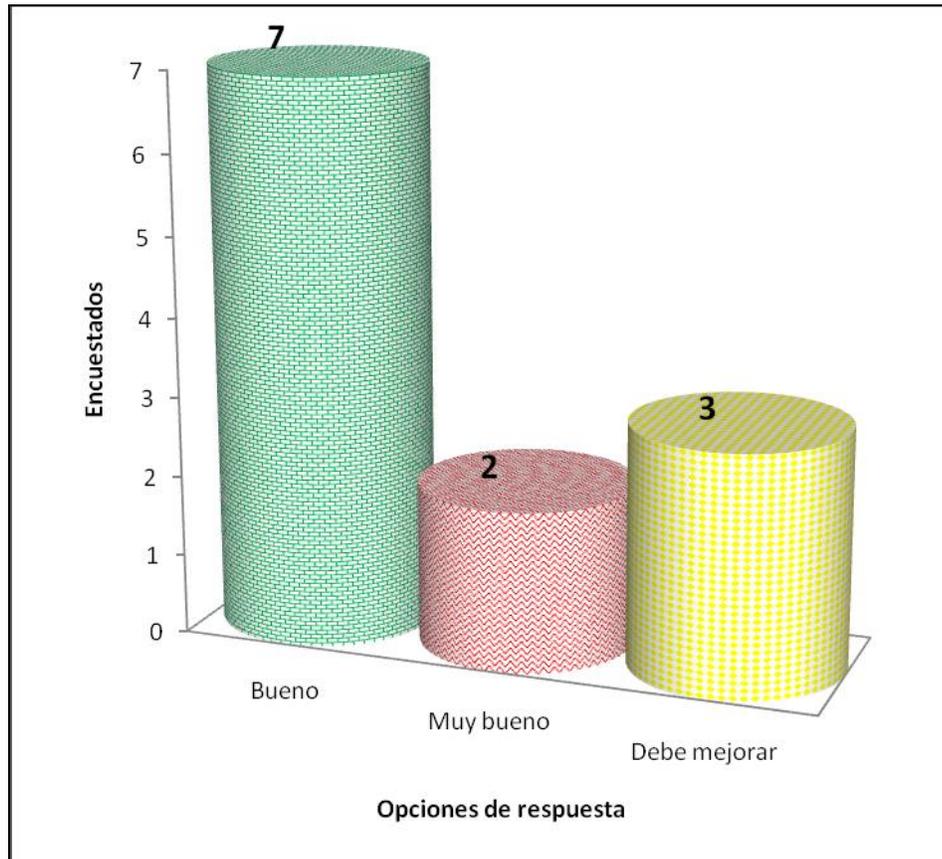


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

De acuerdo a los datos obtenidos, de los 12 directivos entrevistados, 7 manifestaron que los integrantes de su equipo si cuentan con su descriptor de puesto, sin embargo, los 5 directores restantes indicaron que no cuentan con un documento o que solo de manera verbal se les ha indicado cuáles son sus funciones y las de sus equipos.

Ilustración No. 18

Gráfica 18: Impacto de las capacitaciones y seminarios en relación al cumplimiento de los objetivos como dirección

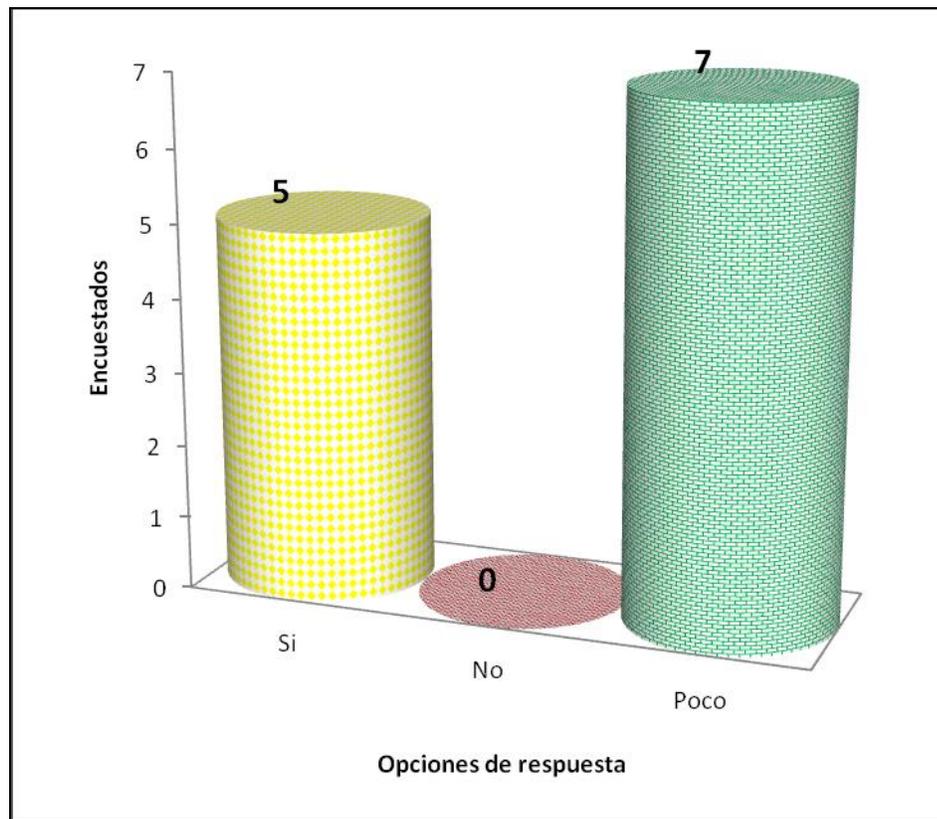


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

7 de los directores manifestó que ha sido bueno el impacto que han dejado las capacitaciones y seminarios en los que sus equipos han participado, inclusive 2 directivos indicaron que el impacto ha sido muy bueno para el cumplimiento de los objetivos como dirección.

Ilustración No. 19

Gráfica 19: La forma en que se capacita actualmente en la institución y el fortalecimiento de las habilidades técnicas para el desarrollo de las funciones

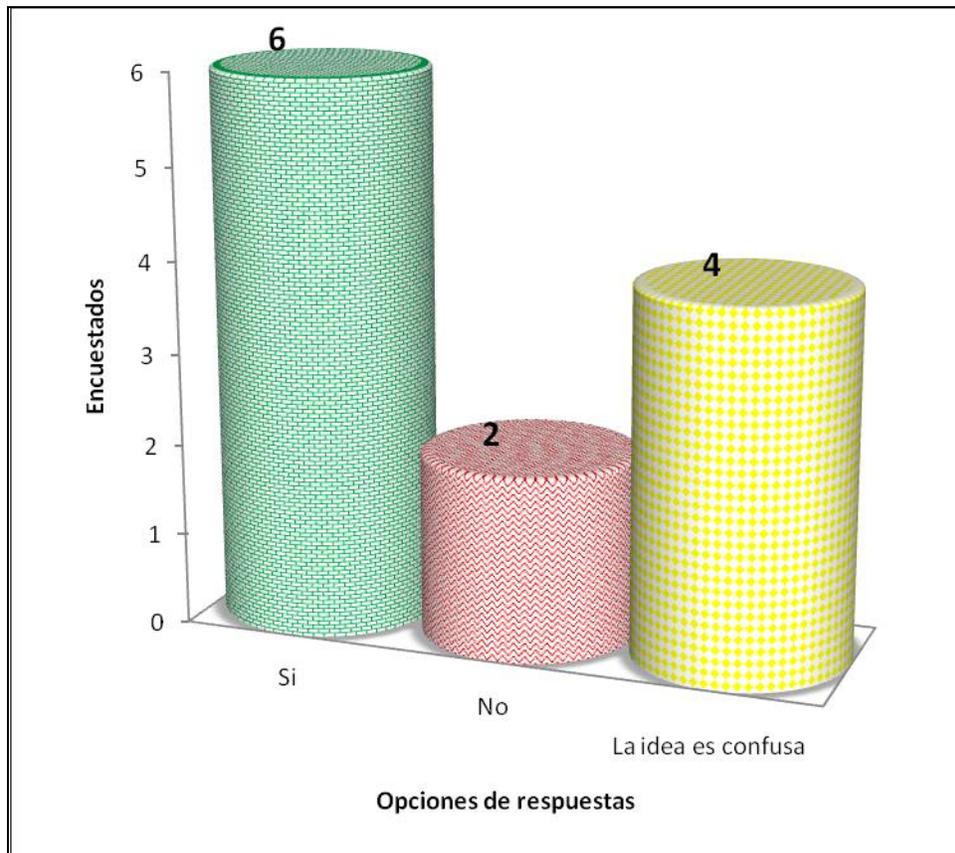


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

7 personas de las 12 entrevistadas indican que la forma en que se capacita fortalece poco las habilidades técnicas en el desarrollo de las funciones. Solamente 5 directivos están de acuerdo en que la forma en que se capacita actualmente fortalece las habilidades técnicas para el desarrollo de sus funciones.

Ilustración No. 20

Gráfica 20: Diferencia entre capacitación individual y fortalecimiento institucional

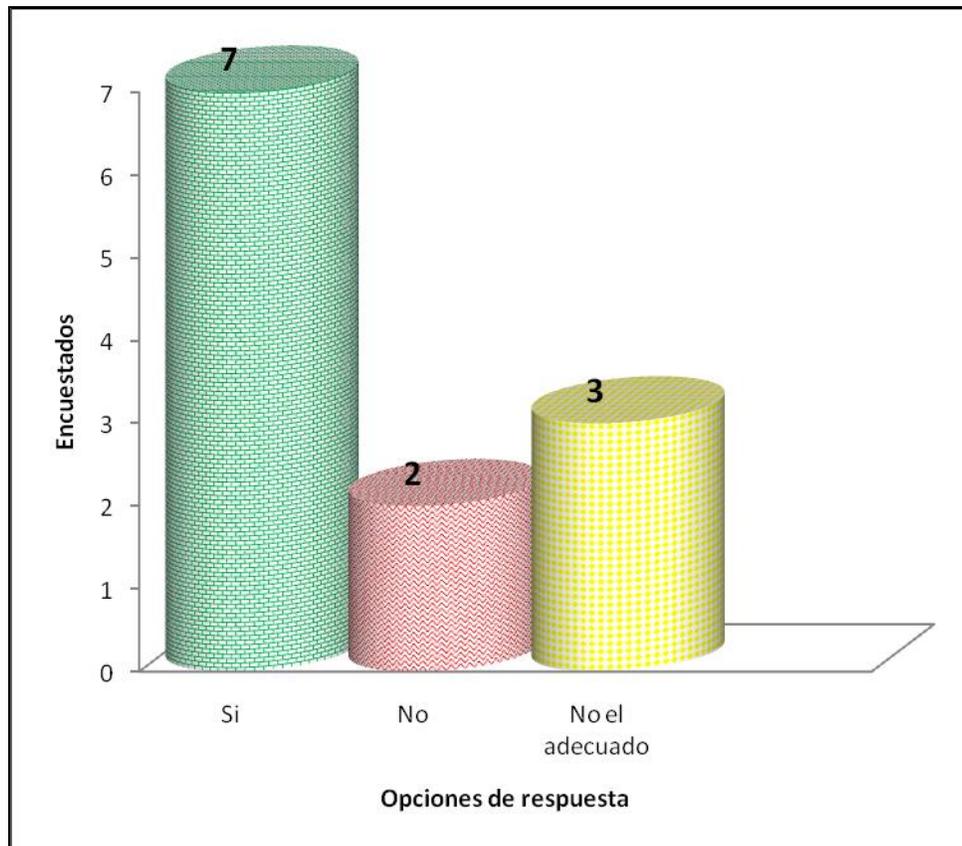


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

El 50% de los entrevistados, indica que sí se identifica que en la institución se pretende capacitar de manera individual y al mismo tiempo existen acciones para el fortalecimiento institucional.

Ilustración No. 21

Gráfica 21: Seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de los integrantes de los subalternos asignados

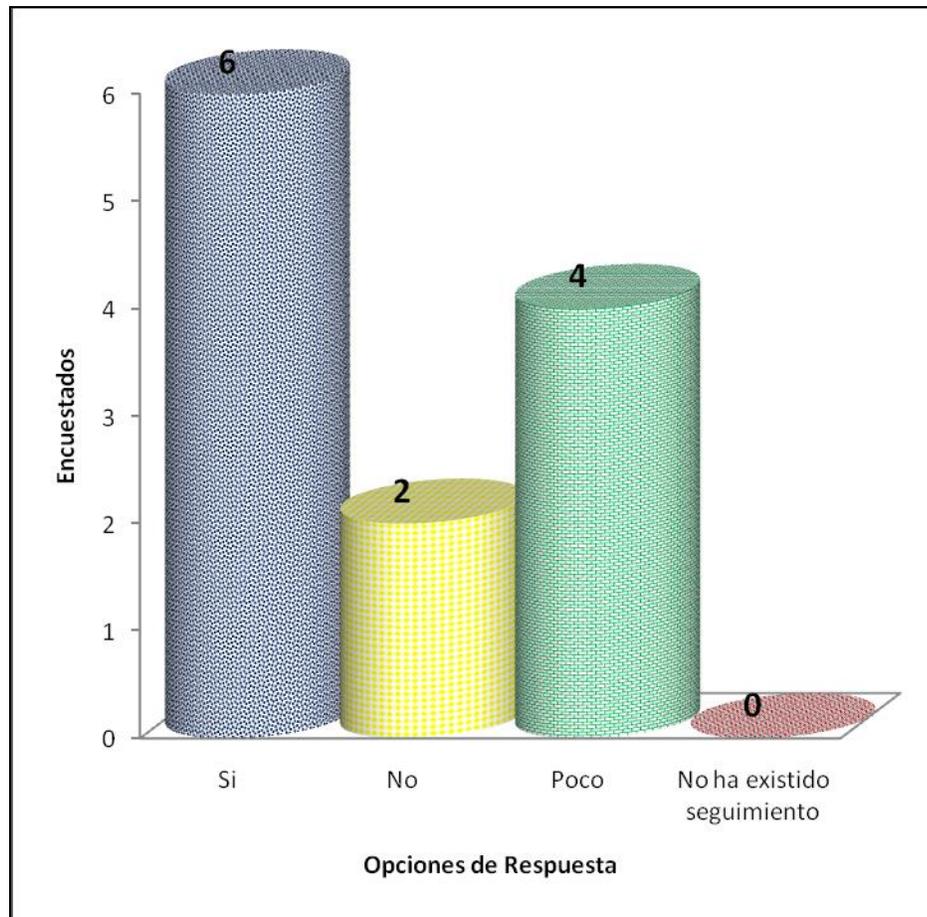


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

7 de los 12 directivos entrevistados indicaron que sí se les ha dado seguimiento a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño a los integrantes de sus equipos. Sin embargo, 5 directivos manifestaron que no se les ha dado seguimiento o que el seguimiento no es el adecuado.

Ilustración No. 22

Gráfica 22: Proporción de herramientas para diagnosticar necesidades de capacitación

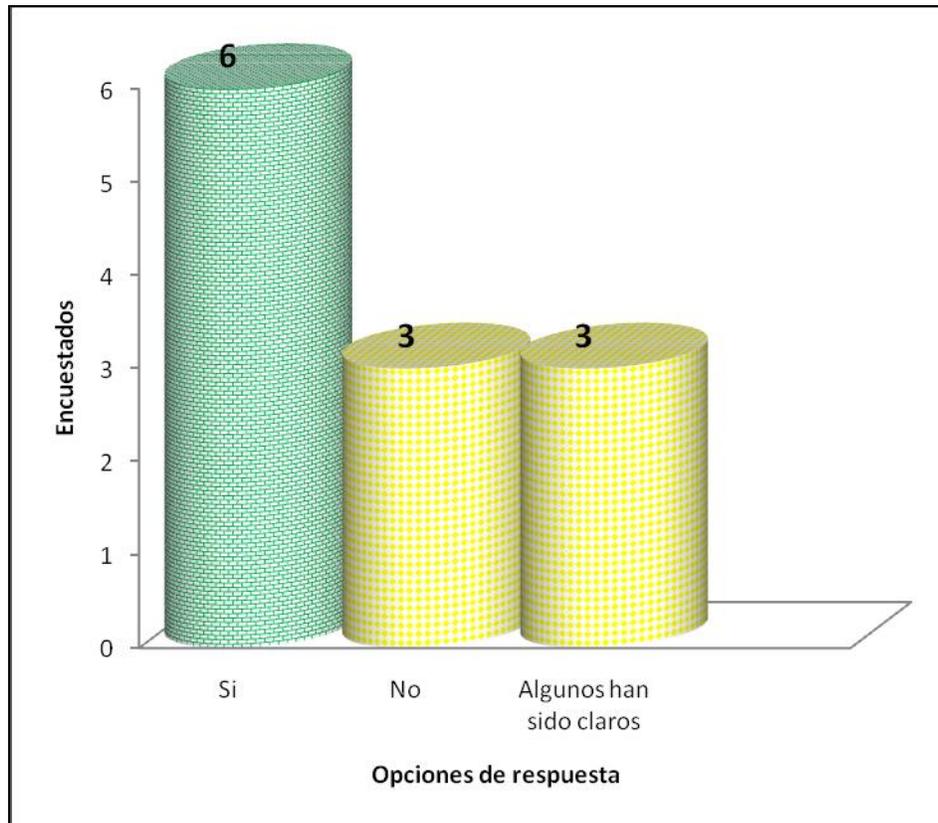


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Según los datos obtenidos, el cincuenta por ciento de los directivos entrevistados ha indicado que el departamento de capacitación y desarrollo de personal no ha brindado, o si lo hace es poco, las herramientas necesarias para que los directores manifiesten las necesidades de capacitación que existen en sus direcciones.

Ilustración No. 23

Gráfica 23: Procesos y lineamientos para el desarrollo de eventos de capacitación

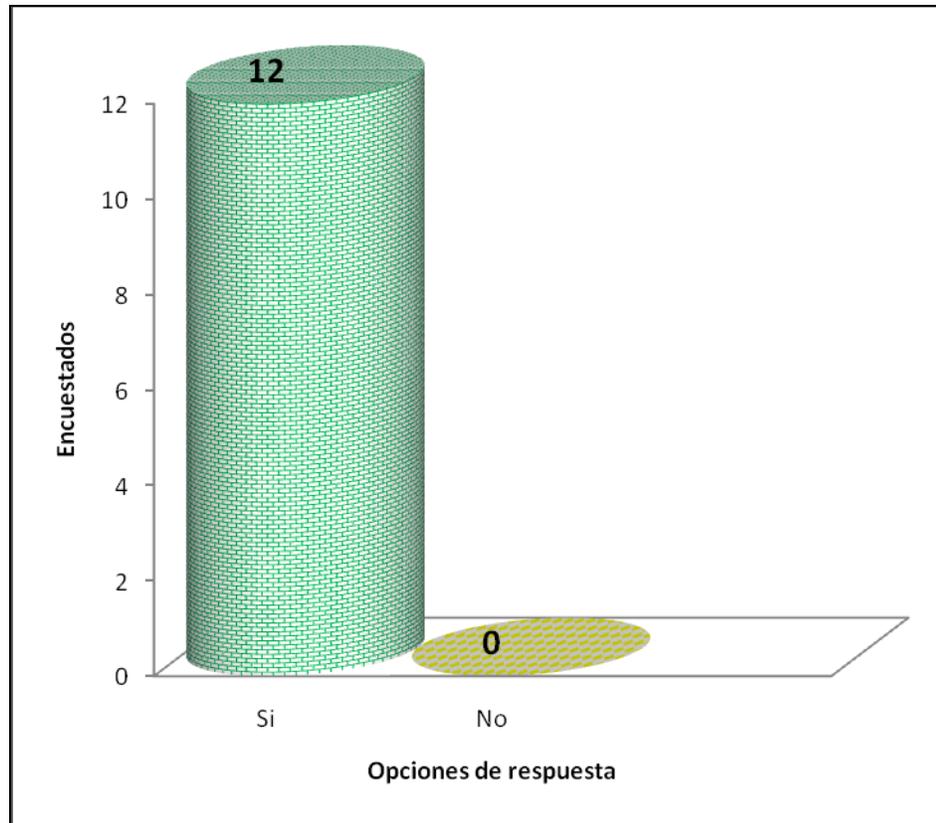


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Según los datos obtenidos, existe equidad entre los directivos que indican si tener identificados procesos y lineamientos para el desarrollo de capacitaciones, mientras que el cincuenta por ciento manifestó no tener claridad o que al menos algunos han sido claros.

Ilustración No. 24

Gráfica 24: Acciones que permiten visualizar el interés por capacitar y desarrollar al personal

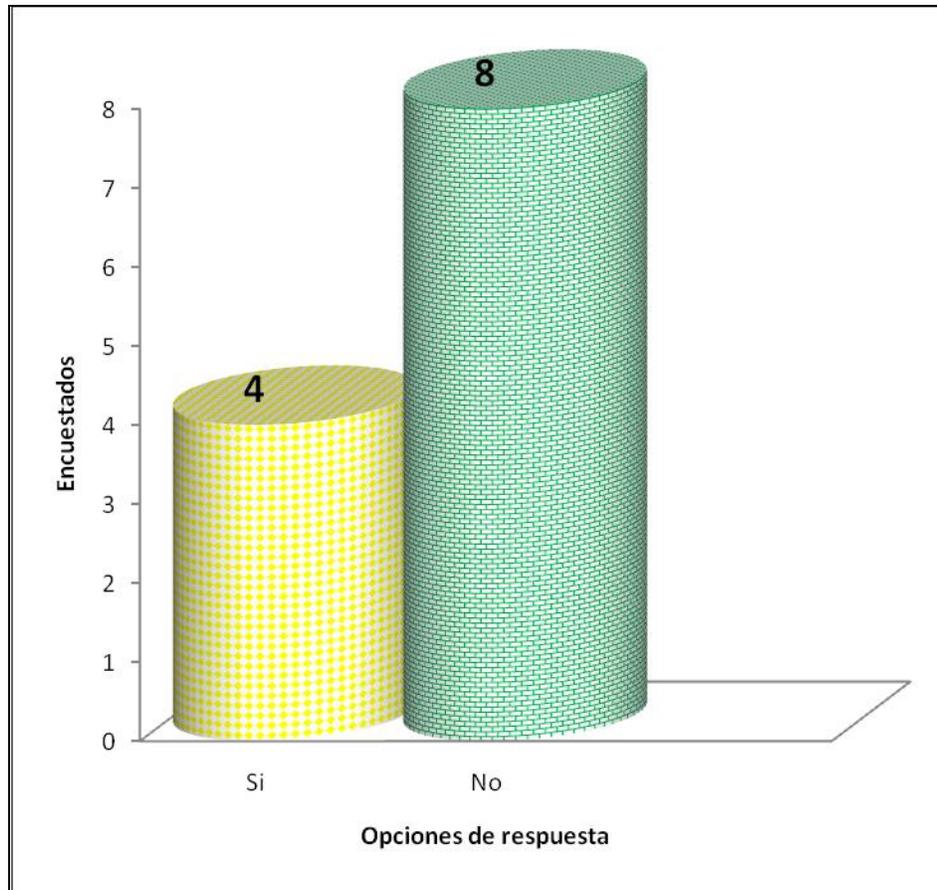


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo. Junio 2013

Según los datos obtenidos, el cien por ciento de los directivos entrevistados indican que si se visualiza en la institución el interés por capacitar y desarrollar al personal.

Ilustración No. 25

Gráfica 25: Evaluación del conocimiento aprendido en eventos de capacitación

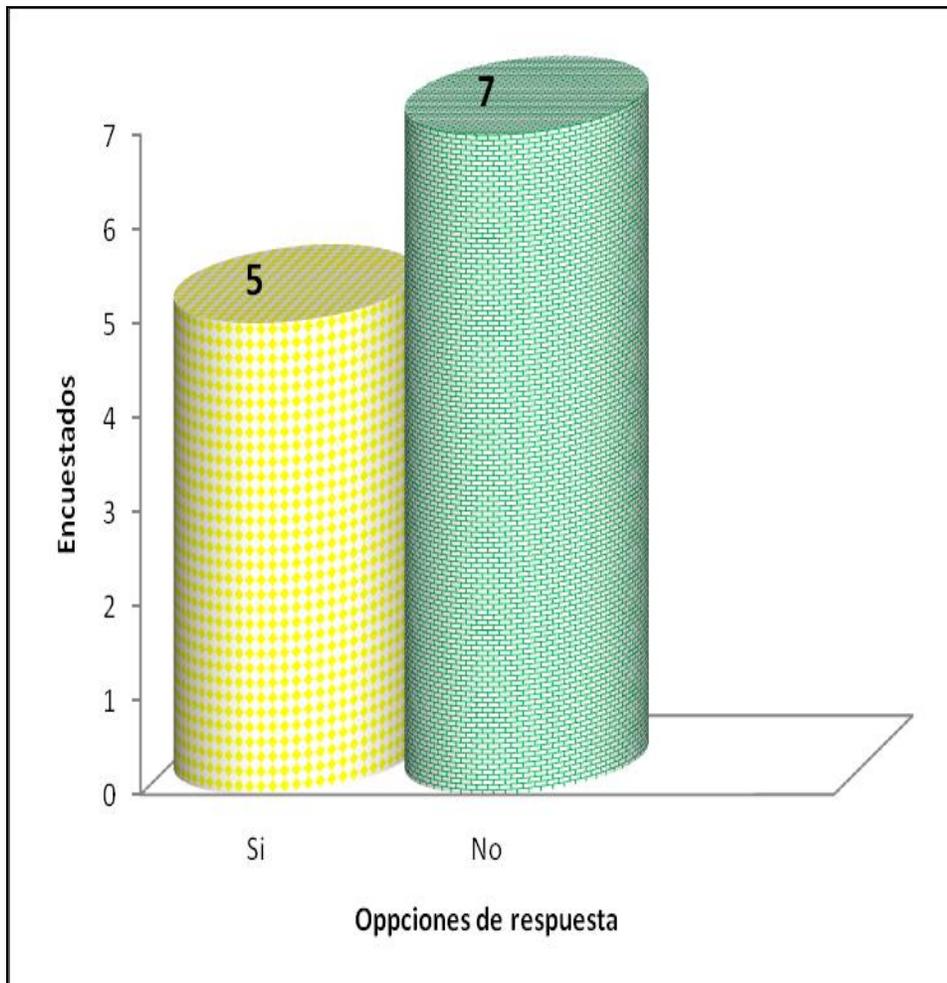


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Según los datos obtenidos 8 de los 12 directivos entrevistados manifestaron que luego de su participación en capacitaciones, no se evalúa el nivel de conocimiento aprendido.

Ilustración No. 26

Gráfica 26: Socialización de lo establecido por la Oficina Nacional de Servicio Civil en temas de capacitación y desarrollo de personal.

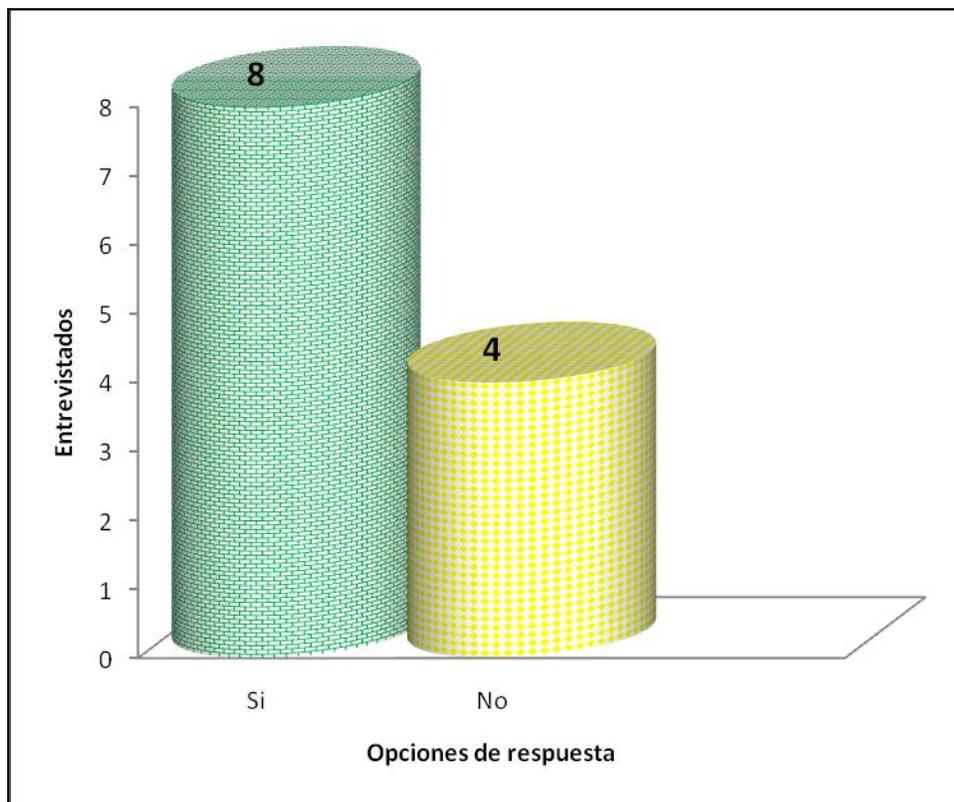


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Indica que solamente 5 de los 12 directivos entrevistados, conocen lo establecido en Ley relacionado a capacitación y desarrollo de personal.

Ilustración No. 27

Gráfica 27: Identificación de las debilidades y fortalezas de los subalternos a su cargo

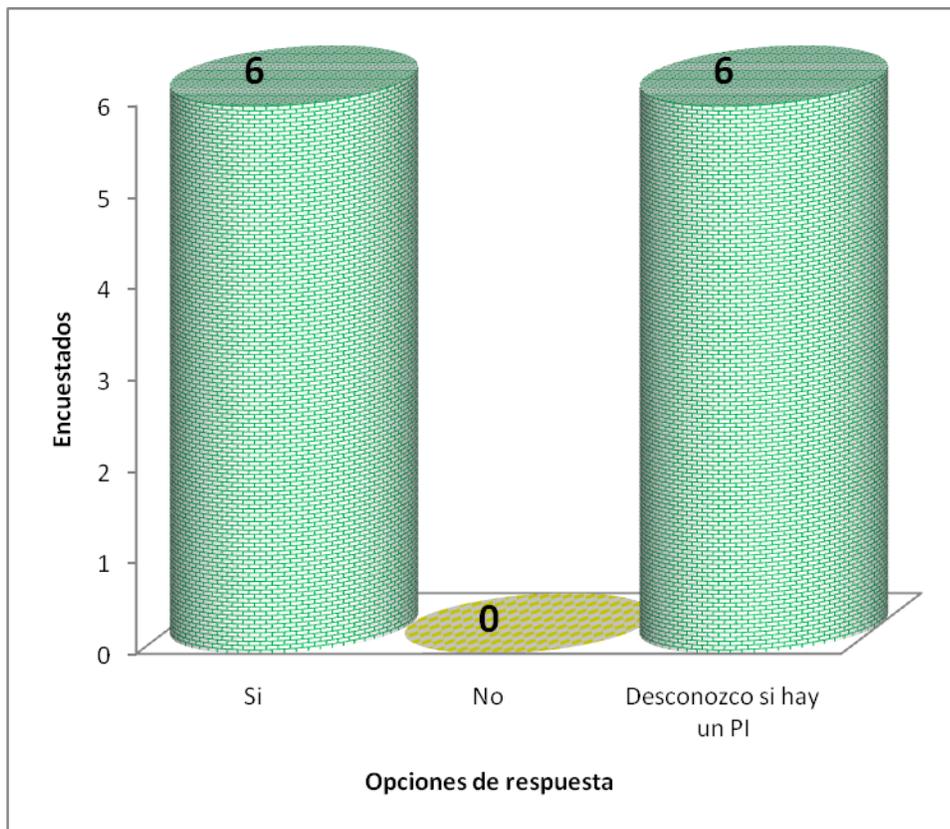


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Indica que 8 de los directivos entrevistados sí han identificado las debilidades y fortalezas en la ejecución de las funciones de los trabajadores a su cargo, sin embargo, cuatro de los doce entrevistados indican no haberlo hecho.

Ilustración No. 28

Gráfica 28: Socialización del programa de inducción al personal de nuevo ingreso o promovido

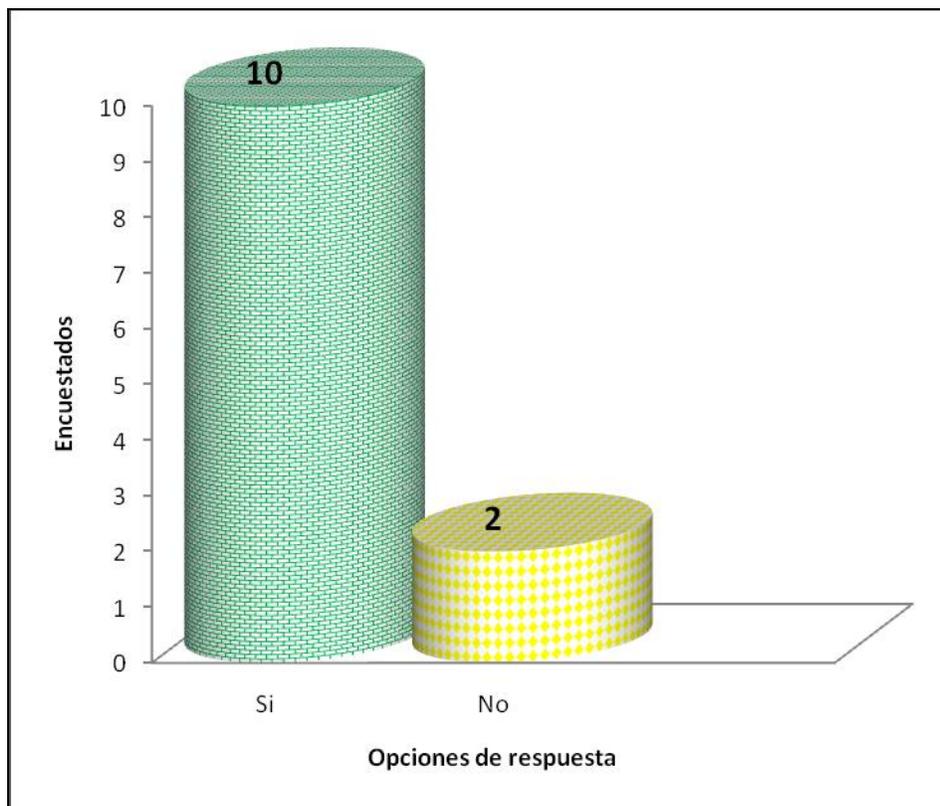


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Indica que existe equidad en las respuestas de los directivos entrevistados, el cincuenta por ciento manifiesta que el programa de inducción que actualmente se lleva a cabo en la institución ayuda al personal a integrarse a su puesto de trabajo, sin embargo el cincuenta por ciento restante, desconoce si existe un programa de inducción.

Ilustración No. 29

Gráfica 29: Apoyo e interés de parte de las autoridades superiores para implementar acciones que conlleven a un Plan de Carrera Profesional

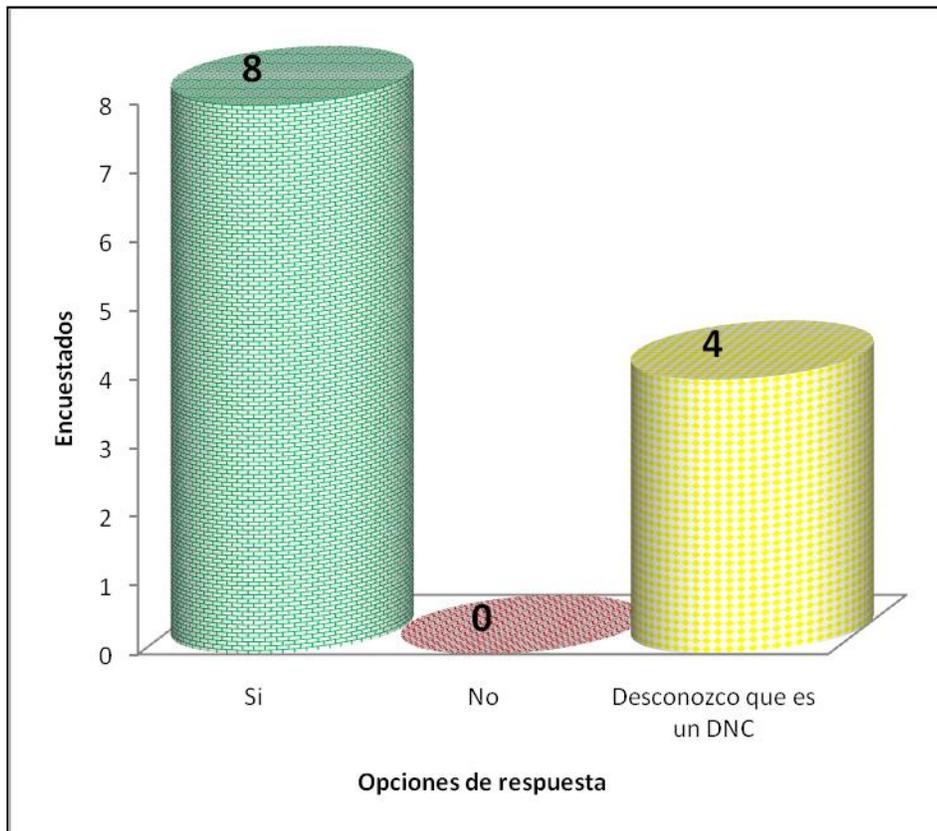


Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

Los resultados obtenidos indican que 10 de los 12 directivos entrevistados evidencian que en la institución existe el apoyo y el interés de parte de las autoridades superiores para implementar acciones que conlleven a un plan de carrera profesional.

Ilustración No. 30

Gráfica 30: Beneficio de un diagnóstico de necesidades de capacitación.



Fuente: Elaboración propia, con base a la investigación de campo, junio 2013

De acuerdo a los datos obtenidos, 8 de los 12 directivos entrevistados indican que estructurar un programa de capacitación con bases técnicas, podría incrementar y beneficiar las acciones que actualmente se desarrollan en temas de capacitación.

Capítulo 5

5.1. Análisis de resultados

Luego de la presentación de los resultados, se evidencia la presencia de puntos débiles dentro de la organización que impiden que se desarrolle al personal de manera adecuada.

Reza Trosino, Jesús Carlos. (2006) Indica que la capacitación, es un proceso por medio del cual, los recursos humanos de la organización, obtienen y/o perfeccionan sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, para facilitarles el desempeño de su puesto de trabajo y el alcance de las competencias centrales y laborales; los resultados del estudio demuestran que la forma en que se capacita actualmente fortalece poco las habilidades técnicas de los colaboradores.

Por otro lado Pinto, Roberto (2008). Indica que el diagnóstico de necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso de capacitación. Esto permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación. El diagnóstico de necesidades de capacitación es la primera tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento. Luego de realizada la investigación de campo, los resultados indican que a pesar de que existe un departamento de capacitación y desarrollo de personal, las necesidades de capacitación no se realizan con bases técnicas y no se proporcionan los instrumentos necesarios para tal efecto.

Pinto, Roberto (2008). También establece que como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación, se establecen los programas que habrán de ser desarrollados en un período determinado. Para la clasificación de los temas de capacitación se deben establecer los siguientes niveles:

- Por nivel jerárquico: Programas para directivos, gerentes y supervisores.
- Por área: Programa para producción, administración, ventas, finanzas, mantenimiento.
- Por familia de puestos: Programas de informática, seguridad.
- Por puestos tipo: Programas para operadores, montacarguistas, vendedores, choferes.
- Generales: Valores, liderazgo, administración, relaciones humanas.

Sin embargo, los resultados del estudio reflejan que la determinación de cursos y los participantes a eventos de capacitación no se basa en alguna técnica ni se prioriza en fortalecer las habilidades de los colaboradores.

Mondy y Noe (2010) comentan que el departamento de recursos humanos es quien debe encargarse de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa. Los resultados del estudio demuestran que el departamento de capacitación y desarrollo de personal, no desarrolla las acciones de capacitación, como lo establece la teoría ni lo establecido en la Ley de Servicio Civil.

Mondy y Noe (2010) indican que semide el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo en las organizaciones, generalmente tienen parámetros establecidos en cuanto al rendimiento de cada una de las personas en determinado puesto. A través del desempeño se podrá conocer si dichas personas están cumpliendo con los objetivos establecidos o están debajo de ellos. En la organización objeto de estudio, no se le ha dado seguimiento a los resultados de las evaluaciones de desempeño que se han realizado, proceso que debería ser aprovechado al máximo, forma parte del diagnóstico de necesidades de capacitación

5.2. Conclusiones

1. Se determinó, que no existe un proceso sistematizado que con lleve a implementar acciones de capacitación y desarrollo de personal, lo cual coadyuva en que el desarrollo de eventos de capacitación no fortalezcan el desempeño de los colaboradores para la ejecución de las funciones del puesto asignado.
2. Se concluyó que el modelo de capacitación que actualmente se realizan en la institución, no es el adecuado ya que no contempla las acciones de diagnóstico de necesidades ni la formulación de cursos con enfoque al desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para desempeñar los distintos cargos que existen en la institución
3. Se estableció que no se cumple con lo que establece la oficina Nacional de Servicios Civil en materia de capacitación y desarrollo de personal, derivado a que la mayoría de los colaboradores desconoce que existe una base legal que da directrices para la capacitación y desarrollo del personal, siendo una institución del estado, las directrices establecidas en la Ley de Servicio Civil son objeto de supervisión por parte de la Contraloría General de Cuentas.
4. Se evidenció que no existe un instrumento que sirva de guía para la sistematización del proceso de capacitación en función de fortalecer los resultados esperados en temas de capacitación y desarrollo del personal.
5. No hay seguimiento a los resultados de las evaluaciones de desempeño por lo que no existen planes de acción que busquen la mejora de las debilidades evidenciadas y que fortalezca el desempeño de los colaboradores en la ejecución de sus funciones.

5.3. Propuesta

Sistematización del proceso de capacitación y desarrollo de personal

Introducción

Desde la detección de las necesidades de capacitación y áreas de oportunidad con mayor relevancia, que pueden obstaculizar el logro de los objetivos de cada unidad administrativa y de la institución en general, hasta la elaboración del plan anual de capacitación, requisito fundamental para la solicitud de presupuesto institucional.

Es necesario que se reestructure el programa de inducción, para que la información que se le proporciona al personal de recién ingreso, sea certera y que sirva para enrolar al colaborador con su puesto de trabajo.

Las acciones de capacitación que se llevan a cabo en la institución deben ejecutarse a través de un proceso que forme parte de una estrategia organizacional mediante la cual se desarrollen en forma individual y grupal, los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores, lo que es de gran beneficio para la institución, esto permitirá ser eficiente en el alcance de los objetivos propuestos.

La presente propuesta pretende dar a conocer a las autoridades una guía para estructurar un programa de capacitación que pretendes desarrollar e integrar el recurso humanos de la institución.

En el desarrollo de la propuesta, se presenta en el primer punto, instrumentos técnicos adoptados y adaptados para diagnosticar necesidades de capacitación, seguidamente, los procesos y flujogramas para desarrollar el diagnóstico de necesidades, los programas de inducción y la elaboración del plan anual de capacitación.

Justificación

Luego de realizada la investigación, se constató la necesidad de sistematizar el proceso de capacitación y desarrollo de personal, es necesario invertir en los colaboradores de manera

continua y sistemática, con el objeto de mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas e incrementar el desempeño de éstos.

Objetivo General

Orientar la estructuración, desarrollo y ejecución de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes de los colaboradores de la Institución, a fin de contribuir con el logro de los objetivos de la misma.

Objetivos específicos

- Proporcionar procesos sistematizados para la realización adecuada de la inducción al personal de nuevo ingreso, para la detección de necesidades de capacitación y para la elaboración del plan anual de capacitación.
- Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores para que sus funciones sean ejecutadas con eficiencia.

Análisis Administrativo

En este análisis se determinarán las capacidades directivas internas en la institución para lograr la correcta implementación y eficiente administración de las acciones de capacitación y desarrollo de personal.

Con el trabajo de campo se pudo conocer las áreas de oportunidad del personal en cuanto a su percepción del proceso de capacitación y desarrollo de personal, la propuesta, que incluye la sistematización de los procesos de capacitación, tales como, programa de inducción al personal de nuevo ingreso y personal promovido, diagnóstico de necesidades de capacitación, para finalmente incluir el proceso de formulación del plan anual de capacitación, procesos que permiten implementar acciones con bases e instrumentos técnicos para dotar al personal de

herramientas que le permitan el desarrollo de funciones que redunden en el mejoramiento de su desempeño laboral.

En este análisis se consideran cuatro puntos importantes en la administración del estudio:

- a) Administrativo: si hay anuencia y apoyo por parte del nivel directivo hacia abajo, lo que genera mejora continua en todas las actividades a realizar dentro de la subdirección de recursos humanos.
- b) Recurso Humano: la institución cuenta con un número idóneo de colaboradores dispuestos a realizar cambios significativos para mejorar su desempeño laboral.
- c) Financiero: La institución cuenta con un rubro específico designado a los gastos de capacitación de personal, por ende, la inversión que se realiza año con año estará respaldada con el plan anual de capacitación.
- d) Físico: la estructura física puede ser apta para la realización de capacitaciones a los colaboradores de la institución, también es factible que la institución realice los eventos de capacitación en otras instituciones o empresas específicas de esas funciones.

Análisis financiero:

El costo para la sistematización del plan de capacitación, está en función de las horas hombre que se utilizarán para la ejecución de dos actividades básicas en el proceso de capacitación y desarrollo, siendo estas: A) el curso de inducción (sucede cada vez que ingresa un nuevo colaborador a la institución) y B) la evaluación del plan de capacitación y desarrollo de personal. (Sucede una vez al año, regularmente en diciembre)

Actividad	Cantidad de personas	Cargo	Salario base	Cantidad horas/hombre	Costo de la hora/hombre
Curso de Inducción (actividad "A")	1	Jefe de departamento capacitación	Q.9,009.00	5.5 horas dedicadas a las actividades en el proceso de inducción	Q.206.46
	1	Director de área	Q.18,000.00	2 horas dedicadas a las actividades en el proceso de inducción	Q.150.00
				Subtotal "A"	Q.356.46
Actividad	Cantidad de personas	Cargo	Salario base	Cantidad horas/hombre	Costo de la hora/hombre
Evaluación del plan anual de capacitación (actividad "B")	1	Jefe de departamento capacitación	Q.9,009.00	9 horas dedicadas a las actividades en el proceso de evaluación	Q.338.00
				Subtotal "B"	Q.338.00
				Total actividades A+B	Q.694.46

Fuente: Elaboración propia, agosto2013

El total del costo hora/hombre por las actividades a y b es de Q.694.46

NOTA: el costo total de la propuesta incluye un curso de inducción y una evaluación del plan de capacitación, sin embargo, se puede incrementar si en un año se lleva a cabo más de un curso de inducción, tomando en cuenta que este curso debe llevarse a cabo en el momento de contratar personal.

Cuadro comparativo entre financiamiento y presupuesto

FINANCIAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN		COSTO REAL DE LA PROPUESTA	
Disponibilidad presupuestaria de la institución objeto de estudio para el rubro de capacitación: Esta cantidad no ha sido ejecutada ya que no existen propuestas para el desarrollo de cursos, talleres, seminarios, etc. O cualquier actividad que justifique el gasto.	Q.50,000.00	Los costos en el mercado por la sistematización de los procesos de capacitación para una institución, son los siguientes:	
		Sistematización del proceso de inducción, incluyendo el diseño del curso:	Q.5,300.00
		Sistematización del Proceso para el Diagnóstico de necesidades de capacitación, incluye la técnica e instrumentos:	Q.5,000.00
		Sistematización del proceso para elaborar un plan de capacitación anual, incluye el instrumento para su evaluación:	Q.5,700.00
TOTAL	Q.50,000.00		Q.16,000.00

Fuente: Financiamiento de la institución, información proporcionada por la Dirección Financiera de la institución, Costo real de la propuesta, información proporcionada por la empresa Consultores en Recursos Humanos y Negocios, CONRECI Tel. 2361-9878, septiembre 2013.

a) Costo Beneficio

La capacitación es necesaria en los diferentes niveles, con la sistematización de los procesos se buscará la adecuada ejecución de las acciones de capacitación y luego identificar la relación del

beneficio obtenido a través del mejoramiento del desempeño laboral, generando los siguientes resultados:

A nivel departamento, la capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- Adecuada formulación y ejecución de los programas de capacitación
- Incremento de la productividad del departamento.

A nivel de los recursos humanos, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Mejorar la comunicación entre el personal
- Liderazgo efectivo de los jefes inmediatos
- Mejorar las relaciones entre colaboradores del mismo nivel
- Mejora en la motivación al estar involucrados y ser parte importante de los cambios organizacionales
- Cambio en el comportamiento del colaborador

A nivel de las tareas y operaciones, los resultados esperados deben ser:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento en la calidad de la atención al cliente interno y externo

Análisis mercadológico:

Es una necesidad que la institución, desarrolle en cada uno de los colaboradores la misma filosofía que, sus acciones estén encaminadas al logro de los objetivos, motivados y vinculados con la institución.

En la ejecución de la presente propuesta se pretende que los colaboradores, al participar en un proceso sistematizado de capacitación y desarrollo, mejoren sus habilidades, destrezas y aptitudes que le permitan mejorar su desempeño en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas, esto coadyuvará a que se fortalezca la identidad institucional y que exista mejora constante en el clima organizacional.

Los objetivos del marketing interno se presentan de la siguiente manera:

General: mejorar el desempeño de los colaboradores al ofrecer un proceso sistematizado de capacitación y desarrollo de personal.

Estratégico: crear entre los colaboradores un ambiente interno propicio para empoderamiento y el servicio con eficiencia y calidad.

Táctico: impulsar campañas de reconocimiento a los esfuerzos realizados por los colaboradores, que pongan en práctica los conocimientos adquiridos en los eventos de capacitación; socializar de esta manera la importancia de asimilar que aunque se trate de una institución del estado, existe un cliente interno y externo a quien debe servirse.

No.	Actividad	Objetivo	Responsable
1	Premiación al cuadro de honor en calificación obtenida	Reconocer el esfuerzo que brindó el colaborador para desempeñarse eficazmente en el curso que participa, aprobando el curso con calificaciones sobresalientes	1 persona Departamento de capacitación y desarrollo de personal

2	Premiación al colaborador que demuestre que en el desempeño de sus funciones, practicó lo aprendido en las capacitaciones a las que asistió	Incentivar a los colaboradores para que además de informar sobre los conocimientos adquiridos en los eventos de capacitación, también lo pongan en práctica en el desarrollo de sus funciones	1 persona Departamento de capacitación y desarrollo de personal
---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Nombre del proceso: Proceso de inducción al personal de nuevo ingreso o promovido	
No. del proceso: 01	Fecha: agosto 2013
Base legal	
Entidad	Documento
Congreso de la República de Guatemala	Constitución Política de la República de Guatemala
	Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto No. 18-2008
	Ley de Servicio Civil, Decreto No. 1748
	Ley de Salarios de la Administración Pública, Decreto No. 11-73
	Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto No. 89-2002
Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC-	Escala de Salarios, Acuerdo Gubernativo No. 392-2010
	Oficio de Especialidades Asignadas a los Puestos
	Digesto de la Administración de Personal del Sector Público
Objetivos del proceso	
General	
Facilitar a los nuevos colaboradores su incorporación a la Institución y al cargo que desempeñarán, informarle de forma general cómo opera la institución, su estructura organizacional y jerarquización interna, las normas y políticas generales que rigen en la misma y, la forma en que cada unidad contribuye a la realización de las actividades contempladas en la Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad y su Reglamento.	
Específicos	
Regular el proceso de inducción dentro de la institución.	
Dar a conocer al personal de nuevo ingreso: la estructura organizacional; la información referente a las normas, políticas, procedimientos y objetivos; el funcionamiento interno de la institución, la ubicación, requerimientos y a las áreas responsables de su ejecución.	
Fortalecer la actitud positiva de las personas, para crear un clima laboral agradable.	
Mejorar los canales y procesos de comunicación interna.	
Ser una fuente de consulta para el personal de nuevo ingreso y para el personal encargado de desarrollar el proceso de inducción.	

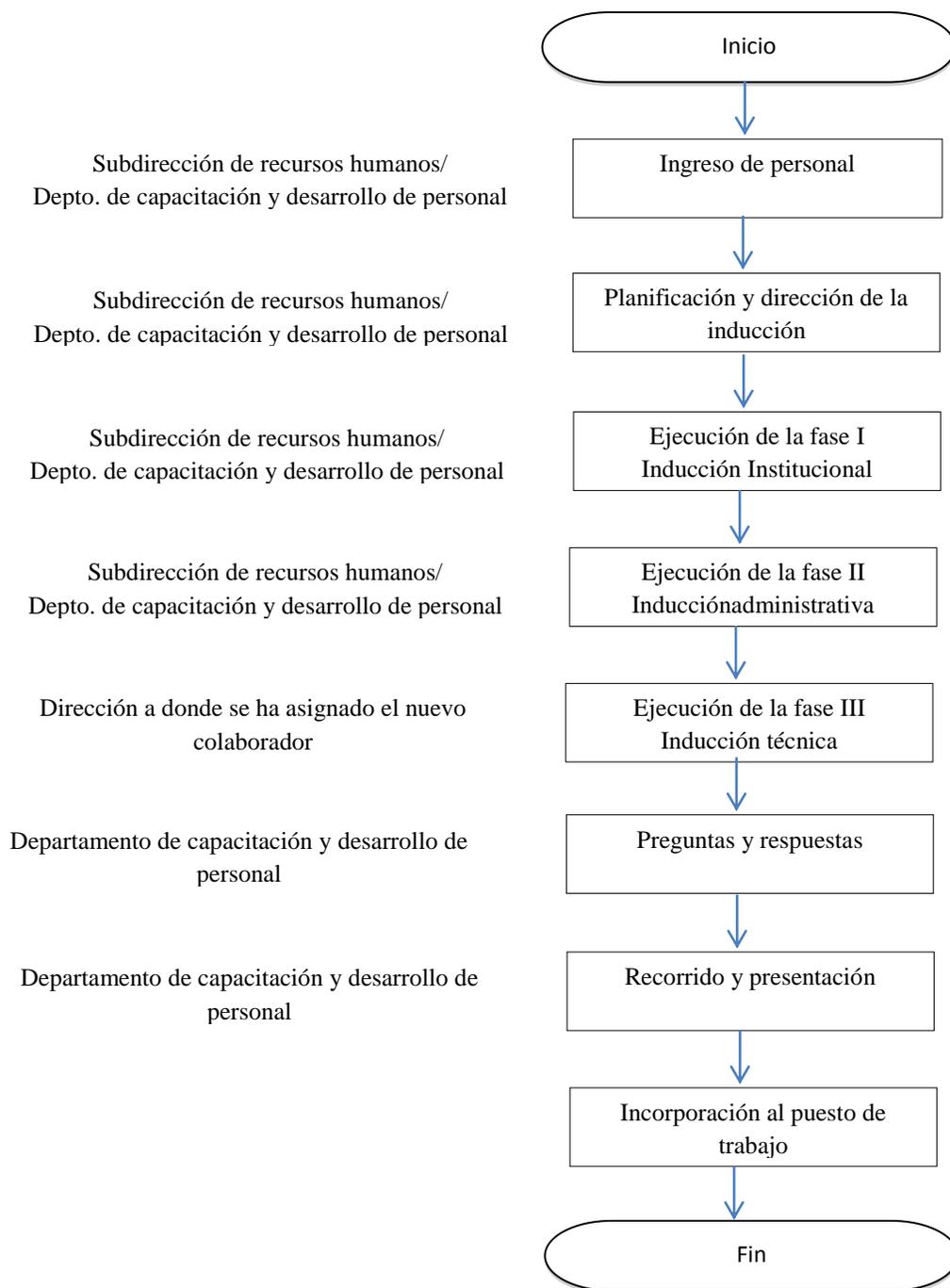
Fases que integran el proceso de inducción
1ra. Fase – “Inducción Institucional” (Información general de la Institución)
2da. Fase – “Inducción Administrativa” (Políticas, normas y procedimientos)
3ra. Fase – “Inducción Técnica” (Características del puesto a desempeñar)

Actividades	Responsable
La subdirección de recursos humanos, planificará y ejecutará la inducción del personal de nuevo ingreso, al que sea ascendido o al que sea trasladado a otra unidad dentro de la entidad.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal.
Toda vez realizados los procesos de reclutamiento, selección y de contratación se convocará al personal seleccionado a tomar el curso de inducción. El personal de nuevo ingreso deberá presentarse el día y a la hora establecida para esta capacitación inicial.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal.
Se procederá a la bienvenida al personal de nuevo ingreso y a desarrollar las fases, I, II y III del proceso de inducción. Al finalizar habrá un periodo de preguntas y respuestas, donde el departamento de capacitación y desarrollo de personal aclarará las dudas.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal/Director de área o jefe inmediato
Al recibir la inducción, el personal conocerá las principales instalaciones de la institución con un recorrido previamente planificado y a cargo del personal designado por la subdirección de recursos humanos para tal efecto.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal.
El personal de la subdirección de recursos humanos designado se encargará de presentar al personal de nuevo ingreso al director de la unidad a la que fue asignado. Asimismo, se presentará con sus compañeros de unidad y luego al resto de personal	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal.

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Flujograma del proceso de inducción

El siguiente Flujograma representa en forma general el proceso de inducción:



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Contenido del curso de inducción

No.	Nombre del módulo	Responsable	Tiempo
1	<p>1ra. fase: inducción institucional, información general de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ bienvenida. ➤ reseña histórica de la institución. ➤ estructura organizacional. ➤ misión, horizonte estratégico (visión), objetivos estratégicos, filosofía y valores, organigrama general, funciones de las unidades de la institución. ➤ Finalidad de la Institución. 	1 persona Departamento de capacitación	2 horas
2	<p>2da. fase: inducción administrativa, políticas, normas y procedimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ condiciones de Ingreso. ➤ beneficios. ➤ orden y disciplina. ➤ política salarial del personal bajo contrato 011 y 022. ➤ requisitos de contratación y pago para el personal bajo contrato 029. 	1 personas Departamento de capacitación	2 horas
3	<p>3ra fase: inducción técnica, características del puesto a desempeñar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ funciones y responsabilidades específicas. ➤ estructura organizacional de la unidad, organigrama de la unidad, normas de la unidad, etc. ➤ distribución de instalaciones de la unidad. 	1 persona Director de Área	2 horas
5	Reunión para preguntas.	1 persona Departamento de capacitación	1 hora 30 minutos
	Total	2 personas	7 horas 30 minutos

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

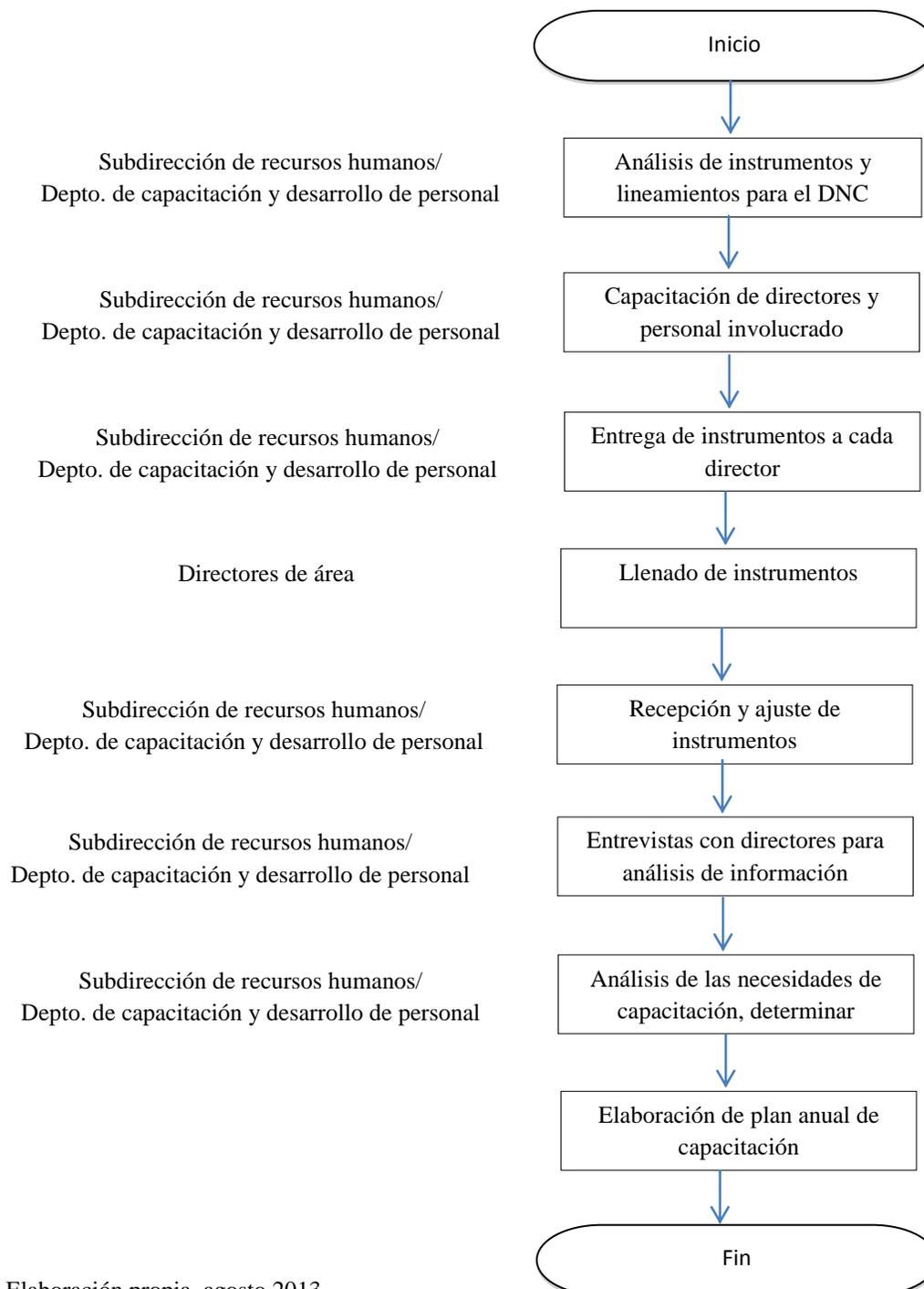
Nombre del proceso: Proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación	
No. del proceso: 02	Fecha: agosto de 2013
Base legal	
Entidad	Documento
Instituto Nacional para la Administración Pública–INAP	Lineamientos, recomendaciones y guías para la elaboración de Manuales Administrativos
	Generalidades de la correspondencia oficial y algunos documentos que se manejan en la Administración Pública.
	Redacción de documentos oficiales.
Oficina Nacional de Servicio Civil	Resolución D-2007-128 referencia APRA J2007-023, Artículo 8 Funciones del Departamento de Capacitación y Desarrollo en las instituciones del estado de Guatemala.
	Acuerdo Gubernativo No. 185-2008, Normas para regular la aplicación de la política que, en materia de recursos humanos se debe implementar en la administración pública, de fecha 7 de julio de 2008, en el Artículo 3, Políticas Administrativas.
Objetivos del proceso	
General	
Implementar instrumentos (ver anexo 3) y técnicas para diagnosticar las necesidades de capacitación en función de alcanzar los objetivos propuestos por la institución y a nivel de cada dirección fortalecer el desarrollo profesional de los colaboradores.	
Específicos	
Sistematizar el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación.	
Trabajar con bases técnicas y objetivas el diseño de cursos de capacitación que fortalezcan realmente las habilidades del personal.	

Actividades	Responsable
Analizar y actualizar los instrumentos lineamientos para la aplicación y la elaboración del cuestionario de detección de necesidades capacitación.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Realizar la convocatoria a los Directores, Subdirectores y Jefes de Área para realizar capacitación del proceso de diagnóstico de necesidades.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Entregar a cada director, los instrumentos aprobados para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Recibir y revisar los instrumentos ya llenos por los directores, ajustarlos y proceder a la aprobación final	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Realizar entrevistar con los directores de área para determinar y validar el contenido de cada instrumento.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Analizar las necesidades de capacitación.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Establecer las necesidades reales y acordes al puesto de trabajo de cada uno de los colaboradores para iniciar con la elaboración del plan anual de capacitación.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Flujograma para realizar el DNC

El siguiente Flujograma representa en forma general el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación:



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Técnica para detección de necesidades de capacitación con base a grados y escalas para la clasificación de funciones

Las siguientes escalas sirven para identificar las funciones esenciales de puestos de la institución se utiliza la identificación de tres factores, siendo estos:

F= Frecuencia; CM= Complejidad; IE= Impacto de los errores

Escalas/definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta	Responsable
Frecuencia: ¿cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad?	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta función? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esa función?	Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Impacto de los errores: que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función.	¿Qué consecuencia tiene un mal desempeño de la función? o ¿Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?	Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Complejidad: se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? o alternatively: ¿requiere el desempeño de esa función un elevado grado de conocimientos y habilidades?	Departamento de capacitación y desarrollo de personal

Fuente: Gestión por competencia laboral, Intecap, 2003

Grados para definir las escalas a utilizar

Identifica los grados que se le asignará a cada variable en cada función del puesto

Grado	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la función demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades/apertitudes
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la función demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades/apertitudes
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la función requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades/apertitudes
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la función requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades/apertitudes
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, anual)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en funciones o resultados	Mínima complejidad: la función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades/apertitudes

Fuente: Gestión por competencia laboral, Intecap, 2003

Fórmula: $TOTAL = Frecuencia + (impacto * complejidad)$

Técnicamente el número máximo de funciones esenciales será 5.

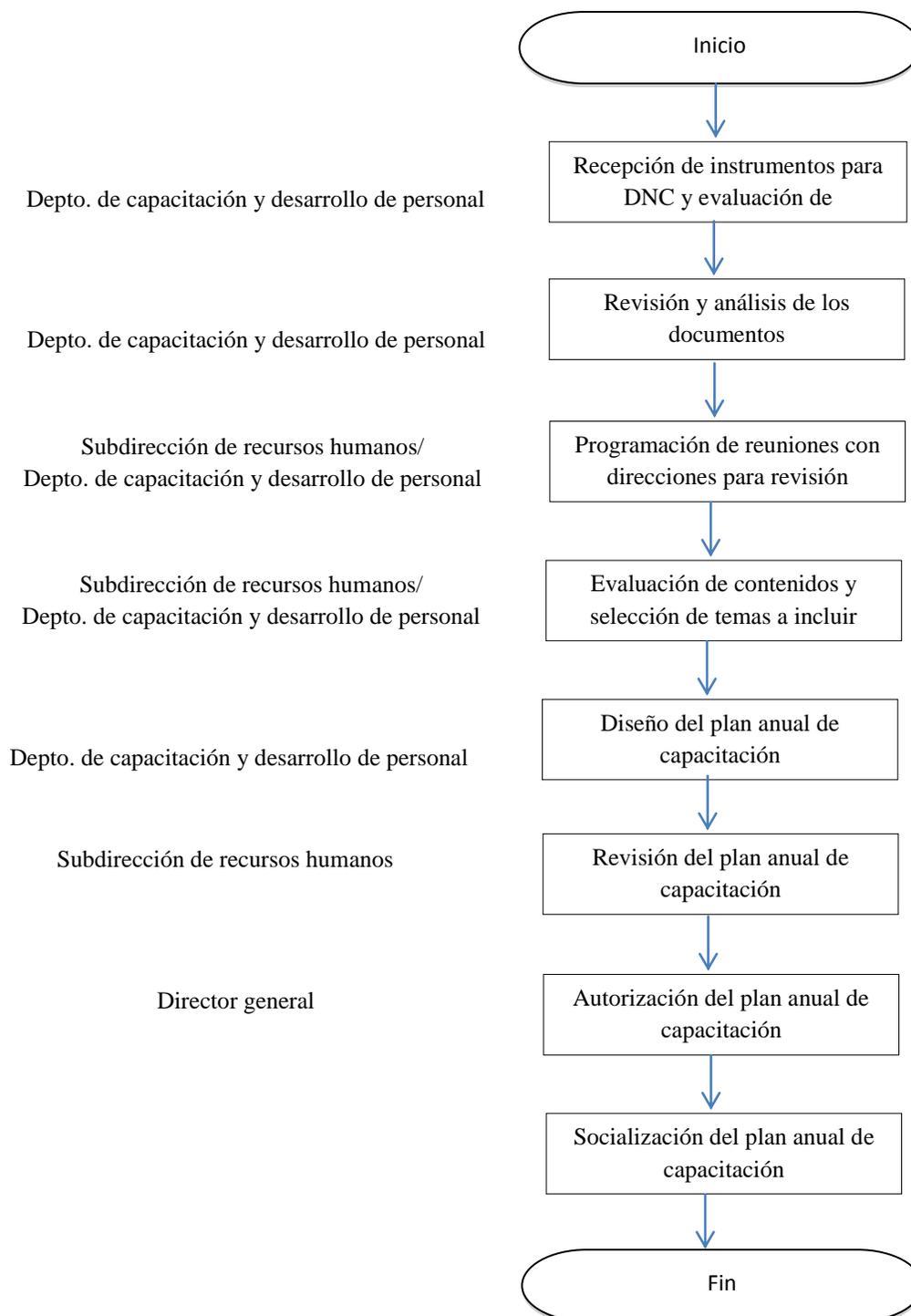
Nombre del proceso: Proceso para la elaboración del plan anual de capacitación	
No. del proceso: 03	Fecha: agosto 2013
Objetivos del proceso	
General	
Proporcionar un proceso que permita la elaboración de un plan de capacitación, que contenga como base la detección de necesidades de capacitación, la recopilación y análisis de la información y los cursos de capacitación idóneos para satisfacer las necesidades detectadas que fortalezcan las habilidades de cada colaborador.	
Específicos	
Integrar en un documento, los cursos que fortalezcan las habilidades técnicas de los colaboradores de la institución, para el desempeño adecuado de sus funciones.	
Cumplir con lo establecido en el marco legal con relación a la capacitación desarrollo del personal de las instituciones del estado.	
Políticas y normas	
Todas las direcciones y unidades administrativas de la institución, deben definir sus necesidades de capacitación.	
Para determinar las necesidades de capacitación del personal, se hace uso de los instrumentos proporcionados por la subdirección de recursos humanos.	
El plan anual de capacitación, se determina con base a la información recopilada en: los instrumentos para la detección de necesidades de capacitación, los resultados de la evaluación de desempeño y las solicitudes específicas presentadas al departamento de capacitación y desarrollo de personal.	
El plan anual de capacitación, debe ser elaborado por el departamento de capacitación y desarrollo de personal, revisado por la subdirección de recursos humanos y aprobado por el director general de la institución.	
El documento final, incluirá los cursos que se determinen que fortalezcan las habilidades de los colaboradores y por ende, minimicen la necesidad existente.	

Actividades	Responsable
El departamento de capacitación y desarrollo de personal, recibirá los resultados del diagnóstico de capacitación y las evaluaciones de desempeño.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Documentos revisados y analizados	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Programación de reunión con cada director de área para la revisión de los instrumentos del diagnóstico y las evaluaciones de desempeño.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal/Director de área
Evaluación del contenido de los instrumentos del diagnóstico, la subdirección de recursos humanos revisará y aprobará el documento.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Diseño del plan anual de capacitación, revisión y aprobación del documento.	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Revisión y aprobación general del plan anual de capacitación.	Director General/Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal
Socialización con todo el personal el plan anual de capacitación, priorizando en contenido, alcances y límites	Subdirección de recursos humanos/Departamento de capacitación y desarrollo de personal

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Flujograma para elaborar el plan anual de capacitación

El siguiente flujograma representa en forma general el proceso para la elaboración del plan anual de capacitación:



Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Evaluación del plan de capacitación

Para asegurar los resultados del plan de capacitación, se deberá llevar a cabo la evaluación del plan, específicamente enfocándose en 3 áreas, siendo estas:

- a) La evaluación del aprendizaje de los colaboradores,
- b) La evaluación del impacto del plan de capacitación en relación a los objetivos institucionales de capacitación y desarrollo de personal y,
- c) La evaluación general del plan anual de capacitación

Para lo cual se debe llevar a cabo el siguiente procedimiento:

No.	Actividad	Instrumento a utilizar	Responsable	Tiempo
1	Evaluación de cada evento de capacitación	Formato para la evaluación del plan de capacitación	1 persona, Departamento de capacitación y desarrollo de personal	1 hora
2	Análisis de la información	Ninguno		3 horas
3	Evaluación general del plan anual de capacitación	Formato para la evaluación del plan de capacitación		5 horas
	Total		1 persona	9 horas

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

La ejecución de cada actividad de la evaluación se debe realizar de la siguiente manera:

- Luego de terminado cada evento de capacitación.
- Al finalizar en su totalidad la ejecución del plan de capacitación (generalmente en diciembre de cada año.)

Institucionalización de la propuesta

La Oficina Nacional de Servicio Civil fundamenta las acciones de la administración del personal en las instituciones del estado en Guatemala, para lo cual ha emitido la resolución D-2007-128 referencia APRA J2007-023, que considera en el artículo 8 de dicha resolución, las acciones de capacitación y desarrollo en las instituciones del estado de Guatemala.

Derivado de lo anterior, la institución objeto de estudio, a través de la máxima autoridad, debe de dar las directrices al departamento de capacitación y desarrollo de personal, para que se ejecute la propuesta establecida a un corto plazo, asimismo, velar para que se cumplan a cabalidad los procesos, la asignación de responsabilidades, las técnicas e instrumentos incluidos en la misma.

Referencias bibliográficas

- Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Pearson
- Pinto, Roberto, (2008) *Planeación Estratégica de la Capacitación*, México, Editorial Capinte.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Gestión del Talento Humano*, Colombia, Editorial McGrawHill.
- Siliceo, Alfonso (2006), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Cuarta Edición,
- Sampieri Hernández, Roberto (2010), *Metodología de la Investigación*, Quinta Edición.
- *Manual de Procesos de Capacitación* (2010), Intecap Guatemala
- Intecap (2003) *Gestión por competencia Laboral*
- Koontz, Harold (2007), *Elementos de Administración*, México, Editorial McGrawHill.
- Congreso de la República de Guatemala, (2008) *Ley Marco del Sistema Nacional de Seguridad Decreto No. 18-2008*
- Presidencia de la República de Guatemala, (2011) *Acuerdo Gubernativo 177-2011, Reglamento Interno de la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad.*
- Congreso de la República de Guatemala, (1998) *Ley de Servicio Civil y su Reglamento, Decreto No. 1748*

- Dirección General (2012) Política General de la Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad.
- Universidad Panamericana, Guía para la Elaboración de la PED, 2012.
- Universidad Panamericana, Manual de Estilo, 2006.

Internet

- *La entrevista estructurada o preparada*. Entrevista de trabajo.ORG
<http://www.entrevistadetrabajo.org/entrevista-estructurada.html>

ANEXOS

Anexo 1

Formato para la elaboración del plan anual general de capacitación

ACCIÓN DE CAPACITACIÓN	DIRIGIDO A	OBJETIVO	DURACIÓN HORAS	COSTO POR EVENTO (HORAS HOMBRE)	NÚMERO DE PARTICIPANTES	NÚMERO DE GRUPOS	COSTO TOTAL

Elaborado Por:

Revisado Por:

Autorizado Por:

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013

Anexo 2
Formato para la evaluación de evento y del plan de capacitación

Evento o Curso:			
FECHA DE INICIO:		FECHA DE TERMINACIÓN:	

A. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL EVENTO:

1. Evaluar de manera integral y con un criterio sistemático a:
 - Los integrantes.
 - Las actividades.
 - Los procesos de planificación, organización y ejecución.
2. Detectar las debilidades y preparar un plan estratégico para el mejor desarrollo de los futuros eventos.
3. La revisión general de todas las actividades y sus interrelaciones, para definir las áreas críticas que afectan el desarrollo exitoso de los eventos.
4. Contribuir también al establecimiento de un cambio de modelos administrativos y plantear nuevas estrategias y realizar ajustes estructurales y organizacionales.

B. ESCALA DE EVALUACIÓN:

5. EXCELENTE	4. MUY BUENA	3. BUENA	2. REGULAR	1. MALO
---------------------	---------------------	-----------------	-------------------	----------------

C. ASPECTOS A EVALUAR:

I. DE LA ORGANIZACIÓN	EVALUACION
• Organización, planificación y preparación del curso y/o evento.	
• Difusión del Evento y/o Curso. (Invitaciones).	
• Estructuración del programa.	
• Elaboración de Carpetas.	
• Elaboración de formatos o listas para registro de asistencia de los participantes.	
• Información contenida en las carpetas.	
• Elaboración de diplomas.	
• Organización de los grupos de trabajo.	

Comentarios en relación a la organización:

-
-
-
-
-

I. DEL DESARROLLO DEL CURSO Y/O EVENTO	EVALUACION
• Registro de participantes.	
• El registro de participantes fue ágil.	
• Puntualidad en el inicio.	
• Puntualidad en el final.	
• Atención a personalidades VIP.	
• Atención a los participantes.	
• Tiempo de duración programado para cubrir los temas y actividades.	
• En términos orden.	
• En términos de limpieza.	
• Calidad del Servicio.	

Comentarios en relación al desarrollo del curso y/o evento:

-
-
-
-
-

III. TEMA(S) DEL EVENTO O CURSO	EVALUACION
• Objetivos y metas cubiertos.	
• Contenido del (los) tema(s) tratados.	
• Los temas están relacionado(s) con necesidades del trabajo.	
• La(s) exposición(es) contuvo equilibrio teórico-práctico.	
• Progresión de los temas.	
• Calidad del (los) tema(s).	

Comentarios en relación al tema del evento:

-
-
-
-

IV. DE LOS EXPOSITORES O INSTRUCTORES	EVALUACION
• Puntualidad en el inicio.	
• Vestuario acorde al evento.	
• Lenguaje utilizado.	
• Conocimiento del tema.	
• Manejo del tema.	
• Secuencia del tema.	
• Manejo del grupo.	
• Capacidad para resolver preguntas.	
• Utilización de apoyos didácticos (Laminas, diapositivas, películas, pizarrón, audiovisuales, o casos prácticos)	
• Manejo de los apoyos didácticos.	
• Se promovió la integración del grupo.	
• Puntualidad para finalizar.	
• Cobertura del programa.	

Comentarios en relación a los expositores:

-
-
-
-
-

V. DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN	EVALUACION
• Puntualidad.	
• Vestuario acorde al evento.	
• Comportamiento.	
• Estado de ánimo.	
• Participación en las exposiciones.	
• Impresión de éxito o fracaso.	
• Participación en los equipos de trabajo (Cumplimiento de responsabilidades).	

Comentarios en relación a las instalaciones:

-
-
-
-
-

VI. DE LAS INSTALACIONES Y APOYO LOGISTICO	EVALUACION
• Las Instalaciones fueron cómodas y adecuadas.	
• La calidad y funcionalidad del montaje de los salones y/o aulas.	
• Ubicación del lugar donde se desarrolló el evento.	
• Local, salón(es) y/o las aula(s) adecuados para el evento.	
• Áreas de descanso espaciosas y adecuadas.	
• Equipo de sonido.	
• Sonido ambiental.	
• Retroproyector.	
• Iluminación.	
• Ventilación.	
• Decoración.	
• Bandera y estandartes.	
• Atril.	
• Mesa de honor.	
• Limpieza.	
• Servicio de cafetería. (Desayuno, refacciones, almuerzo o cena) se prestó en forma oportuna.	
• En relación a la comida servida.	
• Inicio de la comida.	
• Instalaciones para servir refrigerios y mantener café o agua. (Mesa e islas)	
• Servicios sanitarios y estándares de limpieza.	
• Servicios de computadora, teléfono, fax, etc.	
• Servicio de estacionamiento.	
• La atención del personal encargado de recibir a los visitantes fue amable.	
• El servicio en general fue adecuado.	

Comentarios en relación a las instalaciones:

-
-
-

VI. Comentarios adicionales:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Sugerencias, comentarios, críticas, quejas, etcétera, que permitan mejorar el evento y/o curso. |
|---|

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013.

Anexo 3
Formato para asignar grados y escalas a las funciones de los puestos

Subdirección de Recursos Humanos
Evaluación de Perfiles y Descriptores
Técnica de Grados y Escalas

Nombre del Puesto:

Dirección a la que pertenece:

No.	Función	Frecuencia	Impacto por errores	Complejidad	TOTAL
1					0
2					0
3					0
4					0
5					0
6					0
7					0
8					0
9					0
10					0
11					0
12					0
13					0
14					0
15					0

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013