

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de Talento Humano



**La profesionalización y sus efectos negativos al existir desinterés por parte  
de los colaboradores del área técnica en una institución pública  
(Tesis de Maestría)**

Licenciada Maria Antonia Mencos Orantes

Guatemala, julio 2015

**La profesionalización y sus efectos negativos al existir desinterés por parte  
de los colaboradores del área técnica en una institución pública**  
(Tesis de Maestría)

Licenciada Maria Antonia Mencos Orantes

Licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas (Asesor)  
M.Sc. Beatriz Aldana (Revisor)

Guatemala, julio 2015

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cóbar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**  
Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
Vicedecano

**M.Sc. Ana Rosa Arroyo**  
Coordinadora de Maestría




**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0017-2014-MSc.GTH.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 08 DE DICIEMBRE DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Byron Eduardo Ipiña Vargas, asesor y M. Sc. Berta Beatriz Aldana Archila, revisor de la Tesis, titulada: "LA PROFESIONALIZACIÓN Y SUS EFECTOS NEGATIVOS AL EXISTIR DESINTERÉS POR PARTE DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA TÉCNICA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA", elaborada por la licenciada Maria Antonia Mencos Orantes, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano.

  
**Lic. César Augusto Custodio Cóbar**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala, 3 de octubre de 2014.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la tesis con el tema **“La profesionalización y sus efectos negativos al existir desinterés por parte de los colaboradores del área técnica en una institución pública”**, presentado por la estudiante: **Maria Antonia Mencos Orantes**, previo a optar al grado académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Byron Eduardo Ipiña Vargas  
Colegiado activo No. 16,224  
Asesor

**M.Sc. Berta Beatriz Aldana Archila**

---

Guatemala, 11 de octubre de 2014.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de que la Maestría en Gestión de Talento Humano con el tema “La profesionalización y sus efectos negativos al existir desinterés por parte de los colaboradores del área técnica en una Institución Pública”, presentado por la estudiante Licenciada María Antonia Mencos Orantes, previo a optar al grado académico de Magister, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente DICTAMEN favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M.Sc. Berta Beatriz Aldana Archila  
Colegiado No. 13,234  
Revisor

c.c.: archivo

## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por guiar mis pasos, por haberme brindado fortaleza, sabiduría, por culminar mi carrera y por todas sus bendiciones.
- A MIS PADRES:** Paulino Mencos Acajabon y Melecia Orantes Villagrán, por el apoyo incondicional y esperar de mí siempre lo mejor.
- A MI ESPOSO:** Por ser mi ayuda idónea y apoyarme en mis metas propuestas.
- A MIS HIJAS:** Por ser mi inspiración de luchar por mis anhelos y darles ejemplo de progresar en esta vida.
- A MIS HERMANOS:** Por su apoyo y por ser un pilar fuerte en mi vida, tanto en los triunfos como en los fracasos.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi carrera y ser fuente de progreso.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes de la institución	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco teórico	8
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	21
3.2 Objetivos de la investigación	21
3.2.1 Objetivo general	21
3.2.2 Objetivos específicos	21
3.3 Alcances y límites de la investigación	22
3.4 Justificación de la investigación	22
3.5 Tipo de estudio	23
3.6 Metodología aplicada a la investigación	23
3.6.1 Sujetos de investigación	23
3.6.2 Instrumentos de investigación	24
3.6.4 Población o muestra	25
3.6.5 Procedimiento	25
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	26
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	34
<b>Conclusiones</b>	37
<b>Propuesta</b>	39
<b>Referencias bibliográficas</b>	50
<b>Anexos</b>	52



## **Resumen**

La presente tesis se encuentra estructurada en cinco capítulos que abarcan los aspectos teóricos, metodológicos y empíricos relacionados, con el propósito de realizar un estudio acerca de la profesionalización y sus efectos negativos al existir desinterés por parte de los colaboradores del área técnica en una institución pública. El primer capítulo de la tesis, ofrece los antecedentes de las instituciones donde se llevó a cabo el trabajo de campo, la base legal de creación de la entidad, sus orígenes, su historia, estructura orgánica y una matriz FODA de la organización.

En el segundo capítulo, se describe aspectos principales y definiciones relacionados al tema de profesionalización en la administración pública, así como la importancia de la misma para los servidores públicos, con el propósito de apoyar el presente estudio a través de autores expertos en el tema. En el capítulo tres, se describe el planteamiento del problema el cual da objeto de búsqueda de conocimiento y plantear un plan de intervención para solucionar el mismo, también, se describen los objetivos tanto generales como específicos los cuales sirven de guía para definir las acciones a tomar en la investigación, se habla de los alcances, límites y justificación de la investigación, el tipo de estudio y metodología a aplicar.

En el capítulo cuatro, se presentan los resultados recabados por medio de los instrumentos de investigación, los cuales se muestran a través de gráficas pie. En el capítulo cinco, se ofrece la discusión de los resultados, analizando la información obtenida por medio de los resultados y se plantean las conclusiones respectivas. Finalmente se presenta una guía para llevar a cabo un programa de intervención, donde se involucran los recursos necesarios tanto humanos, físicos y financieros, que son importantes para la implementación.

## **Introducción**

La profesionalización juega un papel importante en la administración pública. Las múltiples transformaciones que se han registrado en el mundo en los últimos años han venido a cambiar la forma y el quehacer de las instituciones. Nuevos paradigmas como la globalización, la revolución tecnológica, el cambio de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento, entre los más importantes, han dado una nueva forma al Estado. Lograr soluciones apropiadas a las problemáticas de las sociedades y ofrecer adecuados servicios públicos, requiere como elemento fundamental, personal preparado y capaz de tomar decisiones en situaciones complejas, que permitan adaptaciones rápidas con rumbo al éxito.

Profesionalizar al servidor público, apunta a la constante búsqueda de la idoneidad entre las funciones deseables y quienes la lleven a cabo; esto conlleva, no sólo a la transformación y apertura en la incorporación al servicio público, sino principalmente garantizar una permanencia y promoción de los mejores en capacidad, compromiso y experiencia, para dar a la administración pública todo el esfuerzo, dedicación, creatividad, compromiso y gran capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios. Esto requiere retener y mantener a estos grupos, otorgándoles remuneraciones acordes al mercado de trabajo y sobre todo generar un sistema de incentivos que realmente se vincule a resultados socialmente efectivos, cuya evaluación no sea únicamente individual.

Las personas en proceso de profesionalización tienen constante capacitación para ampliar los conocimientos, con otro tipo de experiencias, nuevas técnicas y tecnología, pero sobre todo un aprendizaje que le permita cada vez hacer bien las cosas. En virtud de lo anterior, la presente investigación pretende proponer una intervención para aplicar en la entidad, debido al desinterés que existe en los empleados del área técnica en la profesionalización. Proyecta ser un modelo

hacia la unidad de Recursos Humanos para dotar, mantener y retener el personal idóneo competente en los cargos funcionales de la dependencia.

# CAPÍTULO 1

## **Antecedentes**

Las instituciones del Estado son regidas a través de la Oficina Nacional de Servicio Civil como ente rector de la administración de recursos humanos del Estado así como la Ley de Servicio Civil que fue creada el 02 de mayo de 1968, según Decreto 1748, misma que cobró vigencia el 01 de enero de 1969; ha sido de suma importancia en el resto de la historia de los trabajadores del Estado hasta la fecha, porque integra en un sólo cuerpo todos los elementos de un sistema de administración de personal, regulando así, las relaciones entre la administración pública y los trabajadores, a efecto de garantizar su eficiencia, asegurar justicia en el trabajo, así como establecer las normas para la aplicación de una política de administración de personal.

La institución donde se llevó a cabo el presente trabajo es una Secretaría que pertenece a la Presidencia y fue creada a través del artículo 12 del Decreto 114-97 de fecha 13 de noviembre de 1997, del Congreso de la República, Ley del Organismo Ejecutivo. El 13 de julio de 1998, mediante Acuerdo Gubernativo Número 465-98 de la Presidencia de la República fue aprobado el Reglamento Orgánico Interno de la dependencia en sustitución de la Secretaría de Relaciones Públicas de la Presidencia de la República que existía en ese entonces. Es el documento legal que ampara la creación de la misma. La estructura organizativa de la Secretaría no respondía a las exigencias de su funcionamiento, lo que hace necesario una reestructuración y modificar el Reglamento Orgánico Interno. Por lo anterior se aprueba en Acuerdo Gubernativo 207-2011 de fecha 21 de junio de 2011 el nuevo Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría.

La visión de la Secretaría indica: Ser la institución gubernamental que divulgue e informe las actividades y programas de la presidencia, así como la política y programas de gobierno a la población guatemalteca de manera confiable, oportuna y transparente, a través de los medios de

comunicación y las tecnologías de información. La misión describe: Formular, coordinar y ejecutar las políticas y estrategias de comunicación social de la presidencia y el gobierno de la república, como vínculo de información para el pueblo de Guatemala, proyectando una imagen sólida a través de los distintos medios de comunicación. El objetivo general es formular, coordinar y ejecutar la política de comunicación de la presidencia y gobierno de la república.

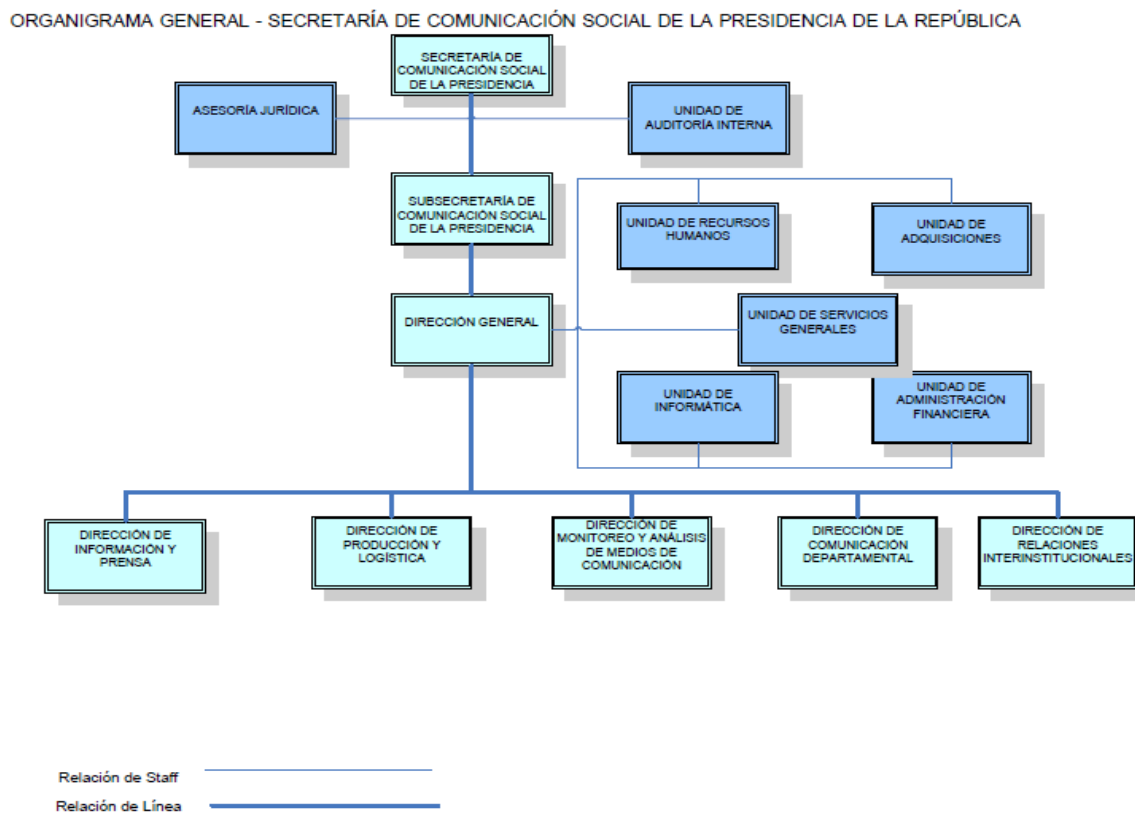
Los objetivos específicos son los siguientes: Ser el vínculo de información de las actividades, programas y proyectos de la presidencia y gobierno de la república ante los medios de comunicación social. Divulgar e informar a la población las actividades de la presidencia y gobierno de la república, así como de la propia Secretaría. Ser el ente oficial y regulador de la imagen del gobierno de Guatemala. Hacer las declaraciones, rectificaciones, explicaciones y refutaciones que se estimen necesarias ante los medios de comunicación social derivado de publicaciones inexactas. Desarrollar e innovar mecanismos de comunicación para lograr una mayor cobertura a nivel nacional. Los valores que aplica la Institución son: Probidad, transparencia, ética profesional, responsabilidad, vocación de servicio, eficiencia, equidad y respeto.

La profesionalización ha implicado una serie de cambios en algo, por lo general con la intención de incrementar su calidad y de alcanzar ciertos estándares, también el proceso social por el cual se mejoran las habilidades de una persona para hacerla competitiva en términos de su profesión u oficio. Según investigaciones de profesionalización, existen tesis que abordan el tema en el área educativa, haciendo énfasis de la importancia de la misma para mejorar la educación a través de catedráticos preparados. Se encontró estudios previos de una tesis donde relaciona la estabilidad laboral y la profesionalización en la administración pública.

Cárcamo (2011) concluye que la implementación de la carrera de gestión pública es el medio para que todos los servidores públicos tengan acceso a recibir la debida capacitación y profesionalización, que permita desempeñar los cargos adecuadamente y en beneficio de la sociedad guatemalteca. Se deben otorgar plazas basado en capacidad y no por afiliaciones políticas, menciona que la existencia de la carrera de gestión pública garantiza la

profesionalización de los distintos empleados estatales, en el otorgamiento de las distintas plazas para que el mismo sea basado en la capacidad del trabajador, indica que la debida capacitación de los empleados públicos es sumamente relevante para que los mismos puedan eficazmente resolver las problemáticas del Estado existentes, proyectando soluciones y llevándolas posteriormente a la práctica; recomienda, combatir el empirismo existente en la administración pública profesionalizando a los empleados mediante la carrera de gestión pública, para la obtención de las plazas por profesionales especializados en el desempeño de sus labores; así también, la selección de los empleados estatales y funcionarios debe basarse en méritos personales que permitan comprobar la capacidad de los mismo para desempeñar el trabajo. (p. 66-67).

Ilustración No. 1  
Organigrama



Fuente: Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia, unidad de Recursos Humanos, julio 2014

La entidad tiene como función principal ser el vínculo entre el gobierno y los medios de comunicación social para informar a la población acerca de los planes, proyectos y objetivos del Ejecutivo. Los servicios que prestan son a través de una labor tanto periodística como publicitaria. En el organigrama demuestra la estructura orgánica actual de la Secretaría, institución que es considerada de pequeña magnitud por la Oficina Nacional de Servicio Civil. Por su naturaleza corresponde a una sola organización, por su ámbito es general, con el objetivo de ser puesto a disposición de todo público.

En el organigrama se muestra las relaciones de jerarquía de manera vertical. Se detallan las unidades administrativas consideradas de apoyo bajo la dirección general, que tiene a su cargo las directrices financieras y administrativas. Posterior, se describen cinco direcciones consideradas áreas sustantivas las cuales se describe cada una de ellas: Información y Prensa, que recopila, analiza y publica trabajo informativo y noticioso de la presidencia de la república. Dirección de Producción y Logística, que produce material televisivo, radiofónico y visual, para ser publicado en los diferentes medios de comunicación masivos. Dirección de Monitoreo y Análisis de Medios de Comunicación, que monitorea información noticiosa, comentarios periodísticos, columnas de opinión etc., información que es analizada e informada a los diferentes actores de gobierno para el conocimiento y estrategias de aplicación.

También se cuenta con la Dirección de Comunicación Departamental, que se encarga de dirigir y supervisar la labor de comunicadores ubicados en los distintos departamentos de Guatemala, quienes aportan información periodística y noticiosa. Dirección de Relaciones Interinstitucionales, que vela por la imagen de Gobierno realizando inducción con las diferentes oficinas de comunicación de las instituciones estatales, así como, coordinar las relaciones con los periodistas de los distintos medios de comunicación.

Ilustración No. 2

Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización constante de las áreas administrativas.</li> <li>• Páginas web del gobierno.</li> <li>• Automatización de oficinas y equipo de trabajo.</li> <li>• Apoyo de la Presidencia en aspectos económicos para así cumplir con los objetivos planteados.</li> <li>• La inmediatez de facilitar material a los medios.</li> <li>• Contar con una agencia de noticias. Experiencia laboral en las áreas de apoyo y técnica sustantivas de la institución.</li> <li>• Presencia departamental.</li> <li>• Reglamento Orgánico Interno que coadyuva a la modernización de la Secretaría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con convenios interinstitucionales para obtener apoyo recíproco para la implementación de la política de gobierno.</li> <li>• Contar con cooperación internacional para apoyar los proyectos de divulgación de la secretaría.</li> <li>• Producción de material de gobierno para países internacionales.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal con credenciales académicas en el área técnica sustantiva.</li> <li>• Falta de liderazgo.</li> <li>• Falta de sistematización de informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorias constantes por los diferentes entes fiscalizadores.</li> <li>• Hallazgos y multas por parte de la Contraloría General de Cuentas.</li> <li>• Sanciones por parte de autoridades</li> </ul>



<p>dentro de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Separación física del área administrativa como sustantiva.</li> <li>• Falta de profesionalización por parte de los empleados del área técnica.</li> <li>• Desconocimiento de la misión y visión, así como funciones y objetivos de la organización.</li> <li>• Falta de comunicación interna.</li> <li>• Falta de capacitación.</li> <li>• Falta de seguridad industrial.</li> </ul>	<p>máximas por la falta de coordinación de agendas presidenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Críticas de medios externos por los productos entregados.</li> <li>• Personal en riesgo ante siniestros naturales por no contar con un plan institucional de seguridad industrial.</li> </ul>
--	---

Fuente: elaboración propia, julio 2014

Las fortalezas de la institución están enfocadas en el personal administrativo que se encuentran en constante capacitación con temas financieros y administrativos. Se cuenta con página web de gobierno donde se visualiza información de las diferentes actividades y proyectos realizados por la Presidencia de Guatemala, así como información de canal de gobierno entre otros. Las oficinas cuentan con equipos y herramientas de trabajo automatizados para lograr eficiencia en los productos entregados. Se cuenta con recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos planteados por la institución. Existe inmediatez en la entrega de material producido para los diferentes spots publicitarios los cuales son pautados en los distintos medios de comunicación.

Se cuenta con una agencia de noticias que apoya a la información de gobierno. Existen delegados en cada departamento de Guatemala quienes generan notas periodísticas y de esa forma alimentan la información de gobierno hacia la población. La institución posee un reglamento orgánico actualizado que facilita el quehacer de la Secretaría. Entre las oportunidades está el apoyo interinstitucional y la cooperación internacional para coadyuvar al logro de los objetivos de la dependencia.

Las debilidades que sobresalen en la institución es la inexistencia de credenciales académicas por un porcentaje alto de personal técnico. No existe liderazgo en los mandos medios de la institución. Las oficinas no se encuentran en un sólo ambiente físico, por lo que la comunicación interna no es la adecuada. No existe profesionalización por parte de los empleados ni disponibilidad en capacitarse. No se cuenta con planes de capacitación y desarrollo por parte de la institución, así como planes de contingencia en seguridad industrial, por lo que este último hace que el personal se encuentre en riesgo al momento de una emergencia. Las amenazas que enfrenta la institución son las auditorias constantes por los diferentes entes fiscalizadores que al contar con hallazgos por faltas a los procesos administrativos, así como algunas debilidades planteadas, hacen que existan multas monetarias y sanciones que afectan la imagen de la institución y de los encargados de dichos procesos.

## CAPÍTULO 2

### 2.1 Marco teórico

#### **Profesionalización de la administración pública**

La administración pública, es una estructura operativa del gobierno, ejercicio profesional y disciplina académica, ha tenido variables en las últimas décadas, de acuerdo a los cambios políticos, económicos, tecnológicos que las sociedades del mundo han experimentado. La profesionalización de la administración pública se encuentra imbuida en una espiral de cambios muy profundos dada la creciente especialización característica de las actividades, oficios, quehaceres, disciplinas, artes y ciencias en la sociedad mundial. Todo esto tiene como efecto el establecimiento de nuevas normas oficiales que afectarán a distintas profesiones actuales y exigirán la creación de otras, lo cual, debe reformarse estructuras, procesos y la administración de recursos en las administraciones públicas.

Lo anterior se evidencia de a través de las múltiples ofertas de muchos centros de educación superior ponen al alcance de los potenciales educandos, otro indicador es la educación en línea. Castelazo (2010) escribe lo siguiente: Cabe mencionar el valor adquirido por la competitividad la cual está conformada por dos factores vinculados: la aptitud, el hecho de demostrar estar listo, preparado, apto para desarrollar alguna tarea, y en segundo lugar, la actitud, al estar mentalmente convencido para competir siempre y cuando existan condiciones de equidad, la competitividad puede considerarse como puente al éxito, al prestigio, a la estabilidad económica y al poder. (p.223). En este marco, la calidad sirve para calificar y certificar la competitividad de manera que la certificación se puede adquirir, de acuerdo al interés de cada individuo, como una llave de acceso a una mejor convivencia social; por lo contrario la no certificación sería un obstáculo a la integración y oportunidad de mejorar las condiciones de desarrollo personal.

Castelazo (2010) cita: En la certificación requerida por la mayoría de sistemas de servicio civil, concurren los siguientes elementos: 1) una persona que en principio acredita su formación y experiencia previas con el fin de legitimar su aspiración a un cargo catalogado dentro del servicio como vacante y susceptible de ser ocupado por concurso; 2) una batería de exámenes teórico-prácticos vinculados al perfil del puesto que deberá desahogar el aspirante; 3) una institución evaluadora debidamente reconocida y calificada por las autoridades correspondientes y 4) un certificado que dé cuenta de los resultados obtenidos por el solicitante. (p. 224). Entonces la definición clásica de profesión, como disciplina, arte o ciencia sólo se avala si está legal y socialmente reconocida y certificada, a partir de las demandas del sistema y por las distintas responsabilidades que conlleva.

Las profesiones se ven fortalecidas cuando van de la mano de la vocación, es decir, la necesidad de realizarse en torno a algo. “Toda persona que trabaje en el gobierno, sea cual sea su labor diaria o su nivel jerárquico, adopta un título genérico de aplicación mundial: “servidor público”, legal y socialmente reconocido” (Castelazo, 2010, p. 227). Cualquier individuo en posesión de un título profesional puede ejercer libremente su trabajo, pero en cuanto ingresa al servicio público se convierte en alguien especial, debido que los resultados de las actividades realizadas pueden afectar positiva o negativamente a las personas de diferentes estratos socioeconómicos. El servidor público, es sujeto de responsabilidad política, social y administrativa.

De acuerdo a las situaciones y circunstancias conducen a afirmar que la profesionalización de las administraciones públicas implica emprender y mantener un sistema con múltiples entradas, procesos y salidas, pues los procesos pasan por las modificaciones de leyes y/o estatus orgánicos de lo vinculado al orden laboral, por la reingeniería permanente de procesos, las especificaciones de la utilización del espacio administrativo, las reglas del gasto. Se debe planear, aprobar, implementar políticas públicas, y transcurrir hasta su evaluación. Naturalmente debe transitar por la inducción, capacitación, actualización y formación de los servidores públicos en sus distintos niveles y atendiendo a sus atribuciones específicas. Se trata de la construcción de un sistema integral de administración de personal o servicio civil, lo cual, significa rebasar sus propias

fronteras al estar involucrados los demás elementos de la organización, incluyendo la administración de recursos financieros, materiales y servicios tecnológicos.

La profesionalización en el marco de una entidad gubernamental, se recomienda extender sus beneficios, pues su trascendencia radica no sólo en cómo se concibe, sino en su cobertura. Si la pretensión fuese dirigida exclusivamente a quienes ocupan los mandos medios y altos de la burocracia, entonces se estaría perdiendo una oportunidad de mejorar integralmente el servicio. La profesionalización debe idearse para cubrir todos los niveles jerárquicos, puestos y plazas, para continuar abriendo una brecha cada vez más ancha y profunda entre la estructura operativa y de supervisión, por un lado, y de la coordinación y dirección, por otro. La profesionalización de los empleados de todos los niveles, la utilidad se multiplicaría al ser de aplicación general. En esta visión ha de incluirse el favorecer a los servidores públicos transmitiéndoles los conocimientos a fortalecer sus habilidades tecno-administrativas de liderazgo y compromiso social.

“El servicio civil de carrera se divide en dos: el servicio civil, así, a solas, como mecanismo de gestión de personal y, por otro lado, la construcción de un plan-escalera como medio para acceder a los distintos puestos, con los retos a superar en cada paso hacia la cúspide, todo lo cual significa la carrera en sí. La compatibilidad de ambos aspectos da como resultado un servicio civil de carrera” (Castelazo, 2010, p. 238). Los formuladores de la carrera institucional han de partir del enfoque sistémico, teniendo en cuenta la fase al ingreso del servidor público el periodo durante su estancia hasta su retiro, y después de su separación, poniendo énfasis en los años del posible desarrollo de un individuo, dentro de la entidad pública de que se trate.

La carrera propiamente inicia la inducción al puesto, la capacitación permanente, las oportunidades de formación profesional en instituciones de educación superior, el respeto a la lealtad institucional, el aprovechamiento de la experiencia acumulada durante los años de servicio, los exámenes para los movimientos laterales y ascensos, así como la evaluación del desempeño, no solo por resultados del trabajo, sino también la conducta del servidor público con el fin de vigilar el apego a la ética gubernamental en todo el aspecto público.

Cada institución pública, se subdivide en distintas ramas de trabajo; definir las es imprescindibles con el fin de estructurar una o varias rutas de ascenso a través de distintos cargos dentro de la misma, con el fin de llegar al máximo nivel en una sola rama, o bien, definir los intercambios entre las distintas ramas técnicas, económicas, administrativas, financieras, etc. Sin embargo, llegará el momento en que los titulares de cada entidad requieran de llenar los puestos con personal que no es del servicio civil de carrera., dichos cargos han de estar ubicados en el nivel superior de la toma de decisiones políticas de cada institución, pero obligadamente habrán de descansar en todos aquellos que conocen íntimamente la funcionalidad y operación, y que sobre todo garantizan su lealtad al servicio público. Ello le brinda a la estructura política institucional una seguridad de la que carecería en ausencia de esa sabiduría y memoria orgánica.

Castelazo (2010) comenta lo siguiente: Por ello decimos sí a la profesionalización no a la inamovilidad; sí al desarrollo profesional, no al estancamiento; sí al mérito, no al clientelismo político; sí a la capacidad institucional basada en la competencia entendida como una conjunción de conocimientos, habilidades, aptitudes, vocación de servicio y compromiso social de los empleados públicos con la finalidad de ser capaces de comprender la realidad social, política y administrativa de cada país. (p. 248)

### **Administración pública y gobernanza: el papel de la gestión de la ética en las organizaciones públicas**

Marco general de la ética en la administración pública

“Un pilar entre las instituciones lo constituyen precisamente las administraciones públicas como componentes del gobierno y como medios que materializan la acción gubernamental en políticas y programas que atienden las demandas y necesidades de la población (Uvalle, 2007, p. 86)”. El capital humano por su parte, constituye el recurso fundamental que le da el dinamismo, la intencionalidad y la congruencia a los objetivos del gobierno con las políticas y programas. Por tal razón, la gestión se ve determinada por la ética en los sistemas democráticos y ésta, a su vez determina la confianza, la legitimidad y en última instancia, la eficacia de las instituciones.

Por otra parte, le ética como filosofía para la acción, y más específicamente la referida al ámbito de lo público, tiene una trascendencia fundamental en el ámbito político. Así lo subraya Uvalle (2003) al señalar: La omisión ética en la política da lugar a prácticas corruptas como el cohecho, el clientelismo, el nepotismo, el abuso del poder, la arbitrariedad, y junto a todo esto, la impunidad. Todo esto afecta el prestigio de las instituciones político-administrativas. (p. 139). El interés por la gestión de la ética y la vigilancia de los comportamientos en el servicio público han tenido un auge muy importante en las agendas gubernamentales internacionales. En la medida en que gobernar implica un compromiso ético con la sociedad, el servicio público se convierte en un cuerpo de funcionarios honrado y competente que da dinamismo y sentido al gobierno en acción.

Uvalle (2003) explica las diez premisas de un servicio público abierto, equitativo y democrático:

1. Provee trato considerado a los ciudadanos y al público en general;
2. Simplifica los procedimientos relacionados con la vida civil;
3. Vigila que las normas no inhiban las respuestas de la administración pública;
4. Evita la cultura del partidismo;
5. Evita el uso discrecional de los recursos públicos;
6. Establece la diferencia entre los cargos administrativos y políticos;
7. Diseña controles funcionales para ordenar sin frenar a la administración;
8. Diluye la impunidad en el ejercicio del cargo;
9. Escucha a la ciudadanía;
10. Formula políticas públicas de cara a la sociedad;

(p. 150).

En este contexto de gobernanza, el diseño de unas políticas públicas y sistemas de gestión de la ética y de la responsabilidad que pretendan corresponder a un modelo democrático, abierto e inclusivo tiene en estas referencias un excelente paradigma para encontrar patrones institucionales que sean congruentes y legítimamente aceptados. Más aún, se dice que suponen el modelo de gobernanza que ha venido construyéndose a partir de las reformas recientes en la gestión gubernamental.

#### Administración pública y gobernanza

La idea de la administración pública ha sufrido una profunda transformación que ha venido a complementar el proceso de reforma del Estado que se ha llevado a cabo a partir de la década de

los ochenta, principalmente como una solución a la crisis administrativa que se vivía en ese momento especialmente en América Latina, condición que se ha extendido en la actualidad. Como consecuencia de la persistencia de problemas sociales como la marginación, la pobreza, la inseguridad, la ineficiencia administrativa, la falta de resultados que satisfagan plenamente las demandas sociales, la ciudadanía ha exigido profundas transformaciones institucionales que han impactado a toda la organización social. En razón del impacto que dentro de este proceso tiene la reforma gubernamental, resulta de particular relevancia la transición de la administración pública tradicional a la nueva gestión pública como modelo que ha revolucionado la concepción burocrática del gobierno y ha incorporado la gobernanza democrática.

Este nuevo concepto de gestión pública hace énfasis en las relaciones descentralizadas, interinstitucionales e intergubernamentales. “Es una gestión de coordinación, de dirección por consenso, con el objeto de transformar el funcionamiento de las organizaciones públicas y crear una gestión pública orientada al ciudadano, enfocada a resultados y a procurar la eficiencia, la eficacia, la economía y la calidad en la provisión del servicio público” (Gómez, 2012, p. 111).

La gestión de la ética consiste en ese proceso mediante el cual las autoridades máximas de los órganos gubernamentales establecen mecanismos que reduzcan las posibilidades de conductas indebidas por parte de sus integrantes y generen a su vez comportamientos orientados a la excelencia y la dignificación del servicio público. La rendición de cuentas, por su parte, es la obligación permanente de los mandatarios para informar a sus mandantes o principales de los actos que llevan a cabo como resultado de una delegación de autoridad que se realiza mediante un contrato formal o informal y que implica sanciones en caso de incumplimiento.

## **La gestión ética en las organizaciones públicas a través de la profesionalización**

El ordenamiento que se da en las sociedades, inicia desde la construcción de la ética social aprendida a través del sistema educativo formal, es ahí donde los individuos primero socializan y posteriormente institucionalizan y se convierten en reproductores de valores o antivalores



sociales. Por eso, las políticas institucionales de gestión de la ética deben incluir dentro de la profesionalización, la construcción de una cultura ética reflejada a través de valores institucionales respetados por todos los niveles administrativos dentro de la organización, expresada en los estatutos constitutivos y congruentes con la misión y visión del servicio público. Gómez (2012) se refiere que para la aplicación e implantación de códigos éticos dentro de las organizaciones establecen que son cuatro intervenciones esenciales requeridas para alinear a los empleados a la ética de la organización, mismos que aplican también a las organizaciones públicas.

Los pasos que proponen son los mencionados a continuación: 1. Liderazgo político, compromiso. El líder es un componente esencial ya que es él quien crea las condiciones éticas. 2. Un código de ética que provee de lineamientos para una mejor toma de decisiones éticas. 3. Socialización a través de cursos. El entrenamiento ético que debe proveer a los empleados de poder y habilidades para tomar decisiones éticas. 4. Los incentivos que refuerzan los valores éticos de la organización y los mecanismos de responsabilización. (p. 118). Las instituciones son eficaces cuando realizan las acciones para las que fueron creadas, es decir, cuando satisfacen las necesidades sociales y son eficientes cuando utilizan sus recursos de manera clara y transparente. Entonces, la confianza, la legitimidad y la estabilidad se convierten en atributos fundamentales de las instituciones gubernamentales.

Uno de los componentes esenciales que tiene un papel fundamental para reforzar la ética pública en las instituciones gubernamentales es la profesionalización. Si bien el aspecto ético constituye solamente un aspecto de los procesos de formación y capacitación, por su trascendencia resulta indispensable asumir programas que cubran estas necesidades. Una profesionalización para el servicio público deberá contemplar, además de lo concerniente a la ética, programas que aborden los valores éticos del servicio público, la rendición de cuentas, la transparencia, la calidad en el servicio entre otros aspectos. Todos estos valores se inscriben en la categoría de competencias de vocación de servicio público ya que son particularmente relevantes en la profesionalización de los servidores públicos. “Ahora bien, la profesionalización del capital humano de las instituciones

públicas impacta directamente en la construcción de la cultura organizacional porque aporta a la construcción de marcos éticos de actuación dentro de las organizaciones” (Gómez, 2012, p. 119).

Es importante continuar con los procesos formativos en el servicio público para garantizar la dignificación de la función en un marco de superación y respeto.

### **La profesionalización de la comunicación para el desarrollo: relaciones entre la teoría y la práctica**

La profesionalización del modelo de desarrollo modernizador

En las primeras dos décadas, entre los cincuenta y los setenta del siglo XX, se aplicó exclusivamente el paradigma modernizador iniciado por el presidente estadounidense Harry Truman. El papel de la comunicación en este modelo es principalmente de difusión de innovaciones, del conocimiento procedente de norte desarrollado hacia los países pobres. Así, los inicios de la comunicación para el desarrollo se realizaron en términos funcionales enfocándose a producir mensajes efectivos principalmente en programas de extensión agrícola. Los medios de comunicación utilizados para promover programas pedagógicos difunden información de regímenes autoritarios en programas educativos radiofónicos que buscan fomentar la cohesión colectiva.

Herrero (2012) encontró lo siguiente: La profesionalización del desarrollo en los primeros momentos es muy incipiente y se va acrecentando con las décadas. Desde los años setenta del siglo XX, ha ido asentándose la institucionalización de la comunicación para el desarrollo en las agencias multinacionales. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación fue pionera en este sentido al poner en marcha el modelo de difusión de innovaciones. Desde los puestos profesionales surgidos, se han aplicado las teorías y métodos de esta disciplina y han aportado sus nuevos conocimientos para sugerir formas y estrategias de comunicación mediante las que alcanzar los objetivos propuestos por el desarrollo. (p. 256). Sin

embargo, también cabe señalar las carencias en la profesionalización como la falta de formación específica, la pendiente incorporación de las organizaciones de desarrollo a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

La universidad es un espacio en el que la distancia del campo de acción y el tiempo de reflexión pueden permitir evaluaciones a largo plazo, lejos de dinámicas cotidianas de trabajo. Es el lugar de producción de conocimiento crítico por excelencia, que da lugar a investigaciones en profundidad que promuevan transformaciones estratégicas de los marcos del desarrollo. Es el espacio adecuado no sólo para generar conocimiento crítico, sino también para sistematizarlo, aplicarlo y transmitirlo, debe formar parte de la comunidad de desarrollo y fomentar las sinergias y alianzas que lo promuevan. Así, la universidad es también un lugar de aprendizaje, de enseñanza, donde adquirir las habilidades y competencias necesarias para el buen desarrollo profesional.

### **La profesionalización del empleo público (XIII Foro de la función pública del istmo centroamericano, Panamá y República Dominicana: Globalización, buen gobierno y función pública**

El tema de profesionalización puede ser visto, desde una visión política, esto es, a partir del reconocimiento de la profesionalización del empleo público como una política pública que impacte en las demás políticas. También desde una perspectiva estrictamente organizacional y técnica, esto es, ver la profesionalización en el empleo público, como un instrumento de gestión de recursos humanos que contribuye a mejorar el desempeño de los servidores públicos y por ende el bienestar general de los ciudadanos. En el marco del XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana, en el que dan cita los distintos responsables de sus servicios civiles, se tiene que hacer propia esta idea de los profesionales para la profesionalización, requiere por parte de los responsables un nivel de compromiso diferente, que no admite improvisados, ni gente que no esté convencida de este desafío.

Al hablar de profesionalización conduce irremediablemente a hablar de capacidades en las personas, entendidas como habilidades, comportamientos y conocimientos. Y para ello, se tiene que hacer una importante pregunta consistente en ¿Qué tipo de capacidades requieren los implementadores o responsables para abordar el reto de la profesionalización? Y por lo tanto, se tiene que pensar en capacidades diferenciadas para los distintos responsables.

Organizacionalmente hablando, se ubican tres tipos de responsables: Los que se encuentran en la parte estratégica, los cuales deben tener las siguientes capacidades: Se debe tener una gran capacidad técnica pero también un buen manejo político, esto es, saber cómo le van a vender el asunto de la profesionalización a los políticos electos y designados. Un enorme poder de negociación y de lobby, llámese con los propios Poderes Ejecutivo, Legislativo y otras fuerzas políticas; ser un líder y un buen estratega del proyecto. Imprescindible para poder sembrar y cosechar beneficios y sortear problemas y críticas sobre el mismo. Manifestar un permanente entusiasmo por el proyecto de la profesionalización, que pueda tener la capacidad de convencer la necesidad de la profesionalización en las administraciones públicas. Tener un enorme conocimiento del contexto en el que se desarrolla la profesionalización. Ser promotores del cambio (capacidad transversal).

Entender perfectamente todas las limitaciones, tanto presupuestales, financieras, tecnológicas, para llevar a cabo la profesionalización. Esto es esencial para poder hacer factible y viable el proyecto de profesionalización del empleo público. Hacer alianzas estratégicas con otros actores promotores de la profesionalización, llámese medios de comunicación, partidos políticos, sectores académicos, empresarios, autoridades de otros órdenes de gobierno, organizaciones no gubernamentales y ONG's. Se requiere redes y alianzas, tanto para hacer extensivo el proyecto de la profesionalización como parte del blindaje que se requiere para cualquier cambio de gobierno. Formar líderes convencidos de la profesionalización. Esto significa preparar a personas que potencialmente asumirán la estafeta sobre este asunto.

Los implementadores o responsables que se encuentran en la parte directiva deben tener las siguientes capacidades: Ser el gran enlace entre la parte estratégica y la operativa, el canal

comunicante por el que se transmitan ideas, problemas, inquietudes, para llevar a cabo esta tarea. Debe tener un gran conocimiento técnico y capacidad de decisión. La precisión en la toma de decisiones es fundamental, tanto para conseguir los objetivos propuestos como para evitar el mayor número de problemas. Conocimiento de la institución para la que trabaja y para los que trabajan en el marco de la profesionalización. Esto es, entender perfectamente las necesidades de las organizaciones involucradas, en cuanto a infraestructura, tecnología, recursos financieros y sobre esa base, establecer prioridades y posibles ayudas. Capacidad de formación de profesionales de la profesionalización, tanto en aspectos gerenciales como técnicos. Identificar el potencial de las personas para saber dónde ponerlas y en qué lugar se pueden desempeñar mejor.

Esto es, conocer perfectamente a su gente para mejorar el desempeño organizacional. Entender las necesidades y estímulos de la gente con la que se trabaja para lograr un mayor desarrollo profesional y que éste se extienda a otras áreas de la propia administración. Ser agente de cambio, que también esté consciente de las formas, costumbres, prácticas y valores que se tienen que intercambiar en el marco de la profesionalización del empleo público. Los implementadores o responsables a nivel operativo deben tener las siguientes capacidades: Enorme capacidad técnica y conocimiento preciso de las funciones y actividades que desarrolla, de modo que la experimentación, el ensayo y error sean la excepción y no la regla. De ahí la importancia de un enorme sentido de la especialización. Visión sistémica de la profesionalización, esto es, estar permanentemente consciente que su trabajo impacta en el de los demás.

Un manejo adecuado de los conceptos relacionados con la profesionalización. La necesidad de un lenguaje común, tanto al interior del área de recursos humanos como en toda la administración. Tener la capacidad de especializarse en todos los demás subsistemas o procesos más allá de los propios. Grandes receptores y promotores del cambio. Es en este personal en el que principalmente se debe entender el cambio, asumirlo, y por lo tanto, promoverlo. Conocimiento de la institución en la que se encuentran trabajando. Al igual, que el resto del personal es imprescindible que los operadores sepan en dónde están parados, y cuáles son los alcances de sus responsabilidades. Actualización permanente. Esto significa estar al día en todos los conocimientos relacionados con sus funciones, de manera que haya un margen importante para el

desarrollo y la innovación. Un alto nivel de compromiso. Estar convencidos de lo que es y representa la profesionalización en el servicio público.

Martínez (2006) concluye con lo siguiente: Como se puede observar, la profesionalización del empleo público requiere de muchos elementos y factores de todo tipo que contribuyan a su éxito, el papel de los implementadores o responsables del mismo, no es un asunto menor, en él recae parte de la enorme responsabilidad de hacer posible y factible el proyecto. La definición y la redefinición de los roles de los implementadores será fundamental para la consecución de los objetivos. Es probable que estas propuestas de capacidades para cada uno de los tres tipos de responsables sean limitadas o tengan poca profundidad. En todo caso, se admite que son puramente referenciales con la idea de que puedan ser enriquecidas o incluso ampliadas.

### **La importancia de la profesionalización de los servidores públicos (Foro nacional de la profesionalización del servicio público en México)**

Váldez (2013) expone lo siguiente: En un mundo de alta complejidad social y económica y de competencia global entre las naciones, el principal reto de la administración pública es responder a estas demandas con gobiernos eficaces, eficientes, innovadores y competentes. En este marco, uno de los medios más importantes para alcanzar este objetivo es la profesionalización de los servidores públicos. Está comprobado que este proceso contribuye al mejoramiento de la administración pública, porque se adoptan y se instrumentan mejores decisiones en respuesta a las demandas sociales. Aunado a ello, la profesionalización consolida otros procesos como la eficacia en la simplificación administrativa, la innovación y generación de conocimiento, el uso de mejores prácticas, y una mayor comprensión e instrumentación de la transparencia y la rendición de cuentas. De tal forma que se convierte en el pivote que puede desencadenar un círculo virtuoso de desarrollo en el gobierno y la administración pública.

## **Los gobiernos de las ciudades y los organismos que promueven su profesionalización**

En una propuesta metodológica de intervención organizacional a través del resultado de un diagnóstico en la sede local de una organización internacional, dedicada a promover la profesionalización de los gobiernos locales, utilizó una metodología de intervención realizada en una organización de la sociedad civil dedicada a la promoción de mejores prácticas en los gobiernos locales. La metodología incorpora elementos que tienen su origen en dos pilares fundamentales del pensamiento organizacional siendo ellos la administración, con su pretensión normativa y la sociología, que busca más bien comprender y explicar. En el tema de la administración, donde hay una comunidad humana hay una colectividad de hombres que actúan, ahora bien, las acciones requieren administración, desde las más sencillas hasta las más complejas. Una organización está más o menos formalizada de acuerdo con el número de documentos normativos escritos que incentivan, en un sentido restrictivo, la acción de los sujetos involucrados.

## CAPÍTULO 3

### 3.1 Planteamiento del problema

En el área técnica de la institución cuentan con personal con experiencia y competencias en el área periodística, producción de televisión y radio, sin embargo, un porcentaje alto no posee un nivel académico acorde a las exigencias de los perfiles de puestos, así mismo, no existe un plan específico para coadyuvar al personal a profesionalizarse, tampoco interés personal por parte de los empleados en continuar con estudios superiores o tecnificarse para hacer más efectivas las funciones que realizan, lo que causa efectos negativos para la institución, es por ello que se hace necesario realizar el siguiente cuestionamiento: **¿Cuáles son los efectos negativos que conlleva el desinterés a la profesionalización por parte de los colaboradores del área técnica en una institución pública?.**

### 3.2 Objetivos de la investigación

#### 3.2.1 Objetivo general

Identificar los efectos negativos por los desafíos que enfrenta la institución en cuanto al desinterés en la profesionalización y así proponer un plan de intervención para contrarrestarlos y así coadyuvar en el logro de los objetivos institucionales.

#### 3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar las necesidades que la institución tenga con relación a los puestos de trabajo.
- Identificar el nivel de profesionalización actual del personal que conforma el área técnica.



- Evaluar los criterios de las autoridades en cuanto a la profesionalización y desarrollo de personal.
- Evaluar los criterios y características del personal de la institución para establecer intervenciones que permita solucionar los problemas detectados.
- Proponer un plan para intervenir y coadyuvar en el desarrollo y profesionalización del personal de la institución.

### **3.3 Alcances y límites de la investigación**

La propuesta pretende ser un modelo para la gestión de la unidad de Recursos Humanos de una institución pública, así como para beneficio de los empleados. La investigación tendrá limitantes para recabar y tener acceso a la información en la dependencia, en cuanto a verificar los documentos administrativos que servirá para el presente análisis, también con la disponibilidad de tiempo de las personas en colaborar en las respuestas de los instrumentos a aplicar.

### **3.4 Justificación de la investigación**

Es fundamental llevar un análisis profundo de las funciones principales y responsabilidades que tienen cada uno de los puestos dentro de la institución; la administración de recursos humanos se encarga de dotar, mantener y retener el personal idóneo competente en los cargos funcionales. Es importante establecer un plan de acción en cuanto al desarrollo y profesionalización, que el mismo coadyuve a la eficiente gestión y obtener personal preparado. Se hace necesario abordar el tema para fortalecer y actualizar a los colaboradores de la institución. La frecuente evaluación del desempeño y programas de capacitación posterior, cierran brechas que puedan estar afectando un trabajo eficaz en la institución, que, por ser una entidad gubernamental los servicios de los trabajadores públicos deben ser competentes y así ofrecer un buen servicio al ciudadano.

### **3.5 Tipo de estudio**

El tipo de estudio es descriptivo, el propósito es describir situaciones y eventos, en este caso la situación actual de la institución en cuanto a la profesionalización y la forma en que se manifiesta el tema, así mismo, se toma en cuenta el material bibliográfico disponible, siendo la herramienta principal para el proceso del presente trabajo.

### **3.6 Metodología aplicada a la investigación**

#### **3.6.1 Sujetos de investigación**

Para efectos de la presente investigación se realizó a través de la totalidad de la muestra que es el área técnica, integrada por sesenta personas, compuesta por perfiles con las siguientes funciones en los mandos medios:

Subdirector de producción y logística: Administrar, coordinar y ejecutar la producción de material visual, audiovisual y radiofónico de las actividades atendiendo a las directrices contenidas en las políticas de comunicación social vigentes.

Jefe de Televisión: Coordinar tanto el equipo humano como material para la cobertura televisiva en las diferentes actividades presidenciales.

Jefe de edición: Supervisar el material editado que será pautado en los diferentes medios de comunicación.

Jefe de Fotografía: Coordinar la cobertura fotográfica de las diferentes actividades presidenciales, así como dirigir la línea editorial visual.

Jefe de diseño gráfico: Supervisar los trabajos de producción de una imagen gráfica de calidad para todo el material audiovisual.

Jefe de monitoreo: Coordinar al personal que realiza el monitoreo de los diferentes medios de comunicación, así como, consolidar la información recabada.

Jefe de logística: Planificar, dirigir y ejecutar la organización antes, durante y después de actividades presidenciales.

En los puestos técnicos se cuenta con los siguientes:

Supervisor de logística: Supervisar físicamente los montajes de los diferentes eventos y giras presidenciales.

Técnico en cámara: Dar cobertura televisiva a las diferentes actividades de gobierno.

Técnico en edición de televisión: Editar diversos materiales audiovisuales y elaborar animaciones respectivas para un producto final.

Técnico en radio: Producir y grabar el material radiofónico de las actividades gubernamentales.

Técnico en fotografía: Realizar coberturas fotográficas oficiales para su posterior edición.

Técnico en diseño gráfico: Diseñar ilustraciones, avisos, artículos y publicidad de gobierno para anuncios en diferentes medios publicitarios.

Técnico monitor de medios: Capturar, editar y trasladar información mediática de los distintos medios de comunicación, nacional e internacional.

Técnico reportero redactor: Identificar y realizar reportajes de los escenarios donde se generan eventos relacionados con el accionar gubernamental, para su posterior redacción y edición.

Técnico en logística: Asistir en los diferentes montajes de equipo necesario para los eventos presidenciales.

### **3.6.2 Instrumentos de investigación**

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario de preguntas de tipo cerrado y dicotómico dirigido a los empleados del área técnica de la institución y una cédula de entrevista dirigida al jefe de la unidad de Recursos Humanos, los cuales permitieron obtener información para el análisis de la misma.

### **3.6.3 Población o muestra**

La encuesta se realizó a sesenta empleados del área técnica que tienen relación de dependencia, por lo que se hizo un censo, por ser una institución considerada por la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- de pequeña magnitud.

### **3.6.4 Procedimiento**

#### **Pasos de la investigación**

- Se eligió una institución pública donde se llevó a cabo la investigación.
- Se realizó una evaluación integral, basada en información actual.
- Se definió el diagnóstico a través de un FODA. Posterior a ello se plasmó el problema.
- Se perfiló un futuro con soluciones bajo la aplicación de un plan de acción administrativo enfocado a gestión de recurso humano. Se indicó el alcance y el límite de la investigación.
- Con la información que se recolectó se procesó e interpretó los datos, el cual dio lugar a la obtención de resultados, los resultados se comparan con el marco teórico, luego se definieron las conclusiones.
- Se presentó el informe de tesis de acuerdo al avance de las etapas realizadas.

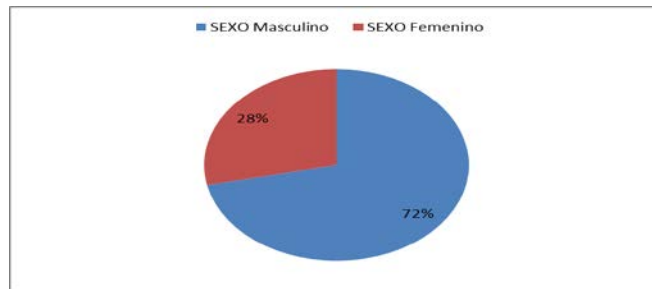
## **CAPÍTULO 4**

### **4.1 Presentación de resultados**

Se realizó la recolección de datos a sesenta empleados del área técnica de la institución, a través de un cuestionario de doce preguntas, el cual fue accesible y hubo cooperación en el llenado del mismo; cuyos resultados se muestra a través de graficas pie. Asimismo, se llevó a cabo una entrevista con el jefe de recursos humanos de la institución, dicha entrevista fue productiva porque se logró recabar información importante de la situación actual acerca de la profesionalización y los desafíos que se enfrenta la organización para llevar a cabo proyectos relacionados al tema.

Según la tabulación de resultados de las encuestas practicadas a los colaboradores del área técnica así como el análisis de la entrevista con el jefe de recursos humanos, se obtuvo los siguientes resultados graficados a continuación:

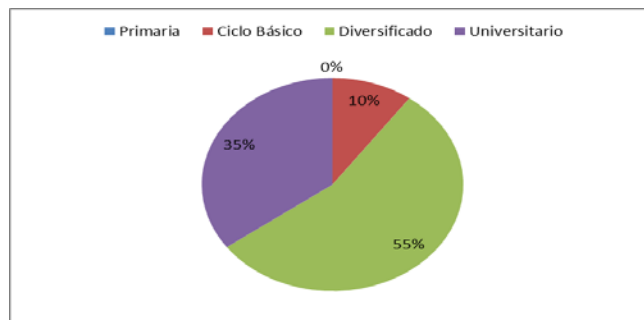
Ilustración No. 3  
Gráfica No. 1: Sexo



Fuente: elaboración propia, agosto 2014

La gráfica indica que el personal del área técnica de la institución está compuesto por el 72% de género masculino y 28% de género femenino, lo anterior por el tipo de trabajo que se realiza en la institución, las cuales son actividades relacionadas a operación de cámaras de video, fotográficas, islas de edición de televisión etc.; el género femenino se destaca en la labor de reportajes y redacción de notas periodísticas.

Ilustración No. 4  
Gráfica No. 2: Escolaridad



Fuente: elaboración propia, agosto 2014

La presente gráfica muestra que el mayor porcentaje de colaboradores tiene nivel diversificado, le sigue nivel universitario el cual se encuentran cursando, sin embargo persiste un porcentaje aún con nivel básico.

### Ilustración No. 5

Gráfica No. 3: Tipo de funciones desempeñadas en la institución

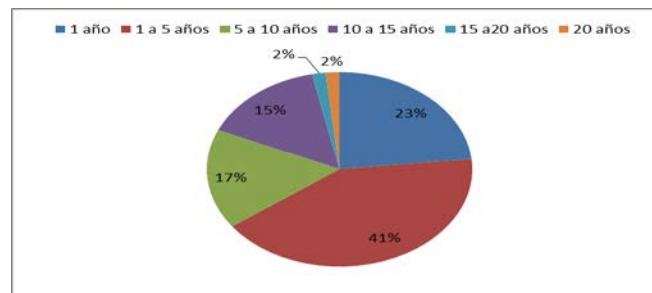


Fuente: elaboración propia, agosto 2014

La encuesta confirma que el personal investigado tiene funciones técnicas. También la encuesta fue trasladada a tres directores quienes coordinan dichas áreas.

### Ilustración No. 6

Gráfica No. 4: Experiencia adquirida en el puesto actual



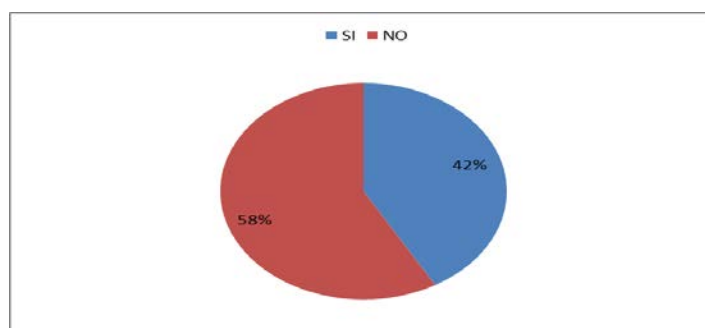
Fuente: elaboración propia, agosto 2014

La encuesta indica la experiencia adquirida en los puestos de trabajo no importando el tiempo de laborar en la institución, debido que los colaboradores han tenido la misma práctica en otras organizaciones con la misma labor periodística. Se describe un 41% con experiencia de uno a cinco años en los puestos actuales, indica que es personal que ha ingresado en los últimos cuatro años, que se ha desarrollado eficientemente, le sigue el 23% con menos de un año, quienes son

personas jóvenes que se han incorporado luego de una pasantía y han demostrado competencias importantes en el área técnica, el 17%, 15% y 2% que es personal con alta experiencia y antigüedad en la institución, realmente ha sido en la dependencia donde han adquirido capacidades importantes en el desarrollo de sus funciones.

#### Ilustración No. 7

Gráfica No. 5: El grado académico cumple con las expectativas del puesto



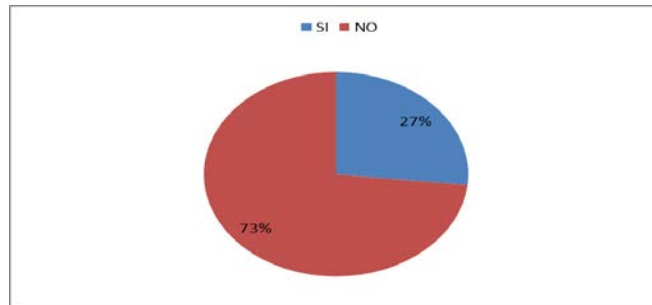
Fuente: elaboración propia, agosto 2014

En la presente gráfica, indica que el mayor porcentaje del personal es consciente que el grado académico con que cuentan actualmente no cumple con lo que el perfil del puesto sugiere, sin embargo, cuentan con habilidades y destrezas importantes para cumplir con sus obligaciones.



### Ilustración No. 8

Gráfica No. 6: Estudia o capacita actualmente

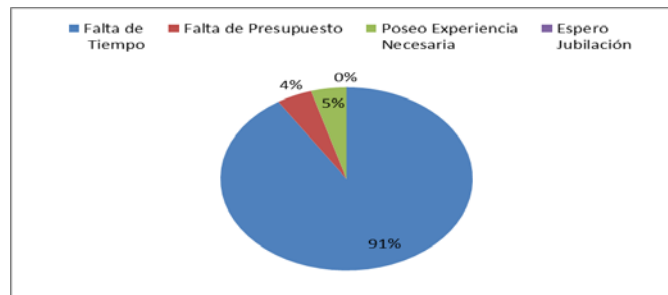


Fuente: elaboración propia, agosto 2014

Al analizar la encuesta, el 73% de personal cuestionado indica que no estudia ni se capacita actualmente, mientras un 27% si lo hace a través de sus propios medios.

### Ilustración No. 9

Gráfica No. 7: Motivos por los cuales no estudian actualmente

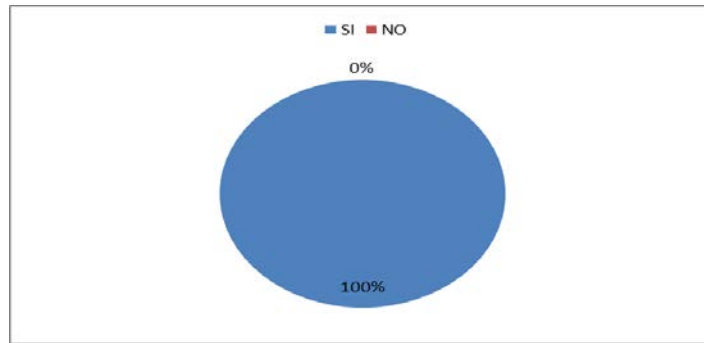


Fuente: elaboración propia, agosto 2014

Conforme a datos mostrados en ilustración No. 8, el 73% de personal no estudia, indicando en la presente gráfica que el motivo predominante es por falta de tiempo, el cual se considera una actitud de desinterés por parte del empleado, debido que actualmente se cuenta con diferentes modalidades y planes de estudio que no afectan directamente en tiempo laboral.

Ilustración No. 10

Gráfica No. 8: Estudio y capacitación ayudan a competir laboralmente

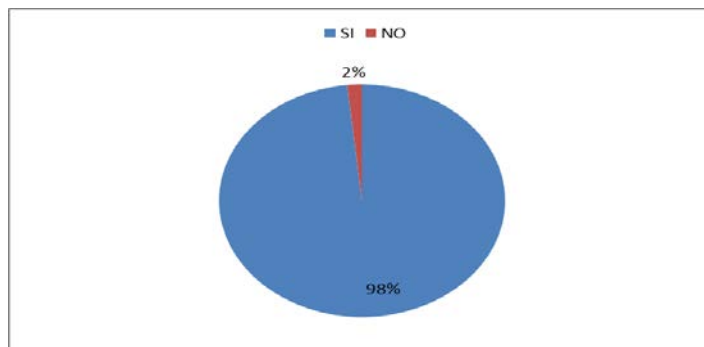


Fuente: elaboración propia, agosto 2014

El personal es consciente que al estudiar y capacitarse se puede adquirir competencias laborales nuevas que permita desarrollarse ante diferentes oportunidades de trabajo.

Ilustración No. 11

Gráfica No. 9: Interés en plan de carrera

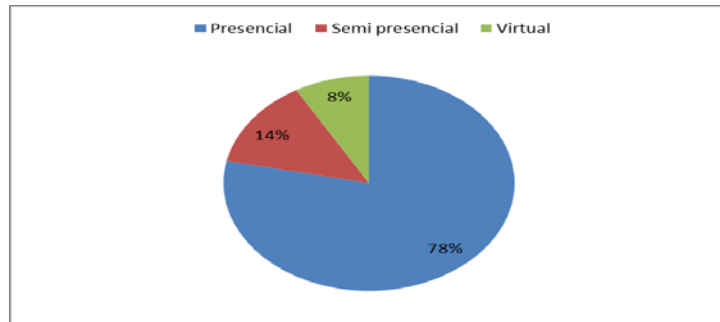


Fuente: elaboración propia, agosto 2014

Un porcentaje alto considera que está interesado en ser parte de un plan de carrera el cual permite desarrollarse laboralmente dentro de la institución.

Ilustración No. 12

Gráfica No. 10: Modalidad de capacitación requerida

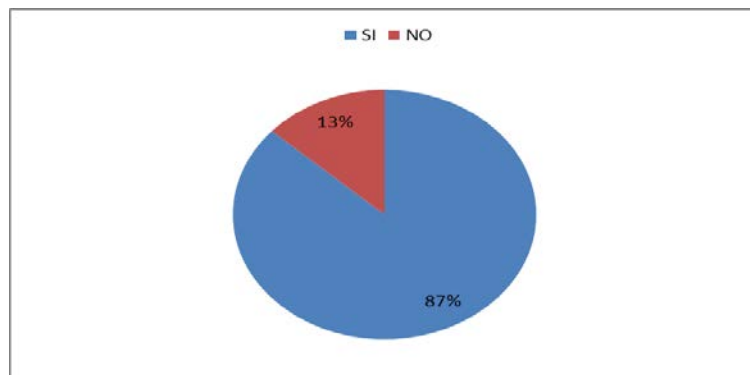


Fuente: elaboración propia, agosto 2014

En la presente gráfica se detona un interés alto en recibir las capacitaciones de forma presencial debido al tipo de trabajo que realizan, el cual es técnico.

Ilustración No. 13

Gráfica No. 11: Disposición para ser parte de un programa de evaluación por competencias



Fuente: elaboración propia, agosto 2014

De acuerdo a la gráfica actual, el 87% está de acuerdo a someterse en un programa de evaluación de competencias laborales, de esa manera la experiencia adquirida, las habilidades y destrezas que poseen se puedan certificar a través de un documento legal.

Ilustración No. 14

Tabla No. 1 Matriz de sentido: cuestionario al jefe de Recursos Humanos

	Preguntas	Jefe de RRHH	Análisis de resultados.
Análisis de entrevista: compromiso actual de las autoridades de la entidad con la profesionalización	1	¿Considera que el personal de la institución cuenta con grado académico suficiente para cumplir con las expectativas del puesto?	No Se estableció que un porcentaje alto no cuenta con un nivel académico acorde al puesto relacionado al salario que devengan, sin embargo poseen la experiencia, habilidades, aptitudes necesarias para cumplir con sus obligaciones
	2	¿Con qué puestos tienen mayor desafío con el tema de profesionalización?	No Se determina que se tiene problema con el área técnica que se caracteriza por ser sustantiva, debido que genera los productos que son entregados a los diferentes medios de comunicación para la divulgación respectiva.
	3	¿Existen capacitaciones constantes por parte de la institución?	No Se estableció que no existen, la institución en este momento no cuenta con programa de capacitación constante, uno de los problemas es la falta de presupuesto, sin embargo se están haciendo los esfuerzos interinstitucionales para solicitar apoyo para capacitación gratuita a las entidades gubernamentales para este tema, sin embargo para tecnificar el área de comunicación social, se necesita capacitación profunda a través de empresas privadas expertas en el tema
	4	¿Existe plan de desarrollo dentro de la institución?	No No existe un plan de desarrollo, considerándose importante para el progreso del empleado.
	5	¿Existen efectos negativos que causan la falta de profesionalización dentro de la institución	Sí Primero: No se cuenta documentado y/o acreditado el nivel de experiencia que tiene las personas en los puestos. Segundo: No se pueden gestionar beneficios económicos y/o ascensos, debido a que no aplican ante la Oficina Nacional de Servicio Civil, rectora de los recursos humanos del Organismo Ejecutivo. Tercero: No se cuenta con automatización en las tareas diarias, pudiera ser que exista lentitud, burocracia en las funciones. Cuarto: Multas monetarias y sanciones por parte de entes fiscalizadores que verifican expedientes sin respaldo académico.

Fuente: elaboración propia, agosto 2014.

## **CAPÍTULO 5**

### **5.1 Análisis e interpretación de resultados**

El personal del área técnica de la institución donde se llevó a cabo la presente investigación cuenta con experiencia laboral y competencias importantes en el área periodística, producción de televisión y radio, sin embargo existe personal con nivel académico no acorde al perfil del puesto, así mismo, no existe un plan específico para coadyuvar al personal a profesionalizarse, tampoco interés personal por parte de los empleados.

El tema de profesionalización puede ser visto desde una perspectiva estrictamente organizacional y técnica, esto es, ver la profesionalización en el empleo público, como un instrumento de gestión de recursos humanos que contribuye a mejorar el desempeño de los servidores públicos y por ende el bienestar general de los ciudadanos. Sumado a ello, la profesionalización consolida otros procesos como la eficacia en la simplificación administrativa, la innovación y generación de conocimiento, el uso de mejores prácticas, y una mayor comprensión e instrumentación de la transparencia y la rendición de cuentas.

Váldez (2013) expone lo siguiente: En un mundo de alta complejidad social y económica y de competencia global entre las naciones, el principal reto de la administración pública es responder a estas demandas con gobiernos eficaces, eficientes, innovadores y competentes. En este marco, uno de los medios más importantes para alcanzar este objetivo es la profesionalización de los servidores públicos. Está comprobado que este proceso contribuye al mejoramiento de la administración pública, porque se adoptan y se instrumentan mejores decisiones en respuesta a las demandas sociales.

Con la presente investigación se logró identificar el nivel de escolaridad del personal que conforma la institución, el cual un porcentaje alto cuenta con nivel medio y otros únicamente terminaron el ciclo básico; el personal es consciente que no cumplen con los requisitos mínimos para el perfil en el tema de escolaridad. La mayor parte de los encuestados indicaron que no estudian ni se capacitan por falta de tiempo el cual se considera una actitud de desinterés en los empleados, debido a que se cuentan con diferentes modalidades y planes de estudio que no afectan directamente en tiempo laboral.

Al analizar los criterios de los representantes del patrono, en este caso del jefe de recursos humanos, comparte que efectivamente el personal del área técnica no cuenta con un nivel académico acorde al puesto relacionado a los ingresos que devengan, sin embargo, poseen la experiencia, habilidades, aptitudes necesarias que con las herramientas existentes cumplen con sus obligaciones, a pesar de ello, no es suficiente para que logren desarrollarse. Se estableció a través de la entrevista, que la institución no realiza capacitaciones constantes, tampoco existe un plan de desarrollo formalizado, debido a problemas de presupuesto específicamente para tecnificar el área periodística y comunicación que necesita capacitación profunda a través de empresas privadas expertas en el tema.

Los efectos negativos que se identificaron son básicamente dentro de la institución, y es que no se cuenta con documentos formales que acrediten la experiencia, las competencias, entre otros aspectos importantes que poseen los colaboradores, esto conlleva a no formalizar beneficios económicos, ascensos, etc., que son requisitos para llevar a cabo trámites con los entes rectores de gestiones de esta índole. Por otro lado, no se cuenta con automatización en las tareas diarias, lentitud en los procesos, burocracia en las funciones debido a las herramientas de trabajo no actualizadas; otro aspecto relevante que afecta son multas monetarias y sanciones por parte de entes fiscalizadores que verifican expedientes sin respaldo académico.

Al evaluar los criterios del personal en cuanto a establecer una intervención que permita desarrollarse internamente, se determina que los empleados reflexionan que al estudiar y capacitarse se puede adquirir competencias laborales nuevas que permita desenvolverse ante diferentes oportunidades de trabajo tanto dentro de la institución como fuera de la misma, teniendo un documento formal que los acredite.

Al hablar de profesionalización conduce irremediablemente a hablar de capacidades en las personas, entendidas como habilidades, comportamientos y conocimientos; para ello, es importante conocer el tipo de capacidades que requieren los implementadores o responsables para abordar el reto de la profesionalización, por lo tanto, se tiene que pensar en capacidades diferenciadas para los distintos responsables quienes se encuentran en la parte estratégica, directiva y operativa, quienes deben ser grandes receptores y promotores del cambio, promover el desarrollo y la innovación, estar convencidos de lo que es y representa la profesionalización en el servicio público.

Martínez (2006) afirma, como se puede observar, la profesionalización del empleo público requiere de muchos elementos y factores de todo tipo que contribuyan a su éxito, el papel de los implementadores o responsables del mismo, no es un asunto menor, en él recae parte de la enorme responsabilidad de hacer posible y factible el proyecto. La definición y la redefinición de los roles de los implementadores será fundamental para la consecución de los objetivos.

Con la presente investigación se podrá realizar una propuesta de intervención tomando en cuenta que es impredecible el papel de los responsables de la profesionalización y desarrollo del personal, de manera que se logren obtener los recursos necesarios, siendo uno de ellos el presupuesto para respaldar los proyectos a realizar.

## Conclusiones

- Se concluye que existe un alto porcentaje de personal del área técnica de la institución con nivel académico bajo, que por desinterés personal no ha dado continuidad a estudios superiores acorde a las exigencias de los perfiles establecidos por la institución.
- El personal técnico se encuentra dentro de las áreas sustantivas de la entidad, quienes son considerados necesarios y sustantivos para el logro de los objetivos institucionales, debido que cuentan con experiencias y competencias laborales importantes que permite llevar a cabo las funciones requeridas.
- Se estableció a través de los criterios de los representantes de la institución que el personal del área técnica no cuenta con un nivel académico acorde al perfil del puesto relacionado a los ingresos que devengan, sin embargo, poseen la experiencia, habilidades, aptitudes necesarias que con las herramientas existentes cumplen. También, no existe un plan de capacitación y desarrollo dentro de la organización por motivos financieros.
- Los empleados de las áreas técnica son conscientes que al estudiar y capacitarse se puede adquirir competencias laborales nuevas, así como acreditarlas a través de documentos formales que permite tener diferentes oportunidades de trabajo tanto dentro de la institución como fuera de la misma, derivado de lo anterior, están dispuestos a ser parte de un programa de evaluación de competencias laborales.
- Se determina que un plan de intervención relacionado a la profesionalización mejorará el desempeño del empleado público, por tanto, crea buen servicio al ciudadano, favorece a los procesos administrativos, la innovación y generación de conocimiento, el uso de mejores prácticas, una mayor comprensión e instrumentación de la transparencia y la rendición de



cuentas hacia los diferentes entes fiscalizadores; al contar con recursos materiales, financieros y humanos, contribuye al desarrollo del plan para así lograr el éxito. Los responsables o implementadores deben promover el desarrollo y la innovación en el sector público para lograr los objetivos planteados.

## **Propuesta**

### **Guía para un programa de capacitación basado en competencias laborales**

#### **Introducción**

La presente propuesta contribuye a una institución gubernamental contar con una guía que contiene pasos que permiten un programa de capacitación para promover la profesionalización y el desarrollo de personal de la institución. El programa consta de nueve fases donde explica la necesidad de implementar un sistema de competencias para que el mismo sea aplicado en la entidad para muchos objetivos, entre ellos, la planificación de capacitación.

A través de perfiles por competencias se obtendrán puestos ideales, que permita obtener información idónea y ser comparada a las funciones reales al momento de recabar información a través de instrumentos de necesidades de capacitación; se muestra cómo establecer la planificación del sistema de evaluación de la capacitación como herramienta de mejora continua, la aplicación de las modalidades que se implementarán de acuerdo a las necesidades de la institución, incluyendo el sistema de andragogía que es el conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas ya que un buen porcentaje del personal son mayores de cuarenta años, por último la forma de medir el impacto de la capacitación para comprobar la efectividad de las capacitaciones.

En el tema de evaluación de competencias laborales se toma de referencia el análisis conductista por ser limitado, se ejecuta a nivel de cargos y áreas de trabajo, es un enfoque americano basado en el desempeño laboral donde se analizan las actividades específicas. En el programa se contemplan los recursos materiales, humanos y el tiempo para cada una de las fases.

## Justificación

Los resultados de trabajo de la institución donde se lleva a cabo la presente propuesta están en constante cambio e innovación por tener una labor tanto periodística como publicitaria, es por ello que los cargos laborales se desempeñan con personas con experiencia, capacidad, conocimientos, creatividad, talento, habilidades, destrezas, entre otras. Sin embargo, carecen de continuidad de estudios y constante capacitación. Es fundamental llevar un análisis profundo de las funciones principales así como de las responsabilidades que tienen cada uno de los puestos, también, valorar las competencias que deben asociarse a las mismas, para luego llevar a cabo un análisis de perfil real e ideal.

La frecuente evaluación del desempeño y programas de capacitación posterior, cierran brechas que pueden estar afectando un trabajo eficaz en la organización, que, por ser una institución gubernamental los servicios de los trabajadores públicos tienen que ser competentes.

## Objetivos

### Objetivo general

Proponer una guía que permita el diseño de un programa de capacitación a través de pasos establecidos en temas de construcción de competencias laborales, la detección de necesidades de capacitación, establecer modalidades de capacitación y evaluación de capacitación.

### Objetivos específicos:

- Establecer los pasos para definir las funciones esenciales y competencias asociadas a los cargos, las cuales servirán para el estudio de los descriptores y perfiles de puestos por competencias laborales.
- Brindar a la dependencia una herramienta vigente que permita cerrar la brecha relacionada entre las competencias laborales actuales y necesarias para mejorar el

desempeño laboral, concluyendo con certificar a los empleados por competencias laborales.

- Establecer las políticas de un plan de carrera para promover el desarrollo dentro de la organización a través de metas que coadyuvarán a la profesionalización y beneficios económicos, de esa forma contar con personal calificado y motivado.

## Ilustración No. 15

### Guía: Fases para un programa de capacitación basado en competencias laborales

Fases	Actividad	Objetivo	Responsable	Recursos	Tiempo
I	<b>Sensibilizar:</b>  Se debe llevar a cabo una reunión interna con los altos funcionarios de la institución.	Informar la propuesta y dar a conocer los beneficios que conlleva el proyecto para la Institución. Obtener la aprobación y autorización para realizarla.	Director de Recursos Humanos	Humanos: Altos funcionarios y asistente del despacho  Materiales: Sala de reuniones, mobiliario de oficina y útiles de oficina.  Tecnológicos: Computadora portátil, cañonera e internet.	1 semana
II	<b>Concientizar:</b>  Concientizar a los mandos medios, así como a los colaboradores que conforman la dependencia, para darles a conocer la metodología a emplear, de esa forma llevar a cabo la propuesta ya autorizada por el despacho superior.	Informar y dar a conocer el proyecto debidamente autorizado, hacer conciencia a cada miembro de la organización sobre la importancia de la participación de todos para el desarrollo integral de las personas y de la institución.	Director de Recursos Humanos	Humanos: Jefes de áreas y colaboradores de la institución.  Materiales: Sala de reuniones, mobiliario de oficina y útiles de oficina.  Tecnológicos: Computadora portátil, cañonera e internet.	1 semana
III	<b>Establecimiento de competencias</b>  1. Conformar el comité de competencias, a través de grupos de identificación y validación. 2. Capacitar al comité de competencias. 3. Recopilación de información de los puestos. 4. Elaboración y validación de descriptores y perfiles de puestos. 5. Conformar el manual de descripción y perfiles de puestos por competencias.	1. Conformar el comité integrado por funcionarios de la dependencia. 2. Capacitar a los comités acerca de la metodología y herramientas a utilizar en el proceso. 3. Recolectar la información de los diferentes puestos de trabajo. Identificar los conocimientos, destrezas requeridas, competencias asociadas a las funciones esenciales 4. Sistematizar la información que ya se ha recopilado y obtener información adicional para completar el análisis de los puestos. Reunir a los encargados de las áreas para validar la información. 5. Establecer perfiles donde se incluyan competencias y funciones esenciales e ideales.	1. Grupo de Identificación: Asistente de Recursos Humanos Director de Información y Prensa Director de Relaciones Interinstitucionales  2. Grupo de Validación: Subdirectora General Auditor Interno  Director de Recursos Humanos Asistente de Asesoría Jurídica  Director de Recursos Humanos: Dirige los grupos del comité.	Humanos: Los grupos de identificación y validación. Consultor de INTECAP experto en el tema de competencias.  Materiales: Sala de reuniones, mobiliario de oficina y útiles de oficina.  Tecnológicos: Computadora portátil.	4 semanas
IV	<b>Aplicación de detección de necesidades de capacitación DNC:</b>  Al contar con puestos ideales basados en competencias laborales, se aplicará la herramienta de DNC que incluye matriz de resultados de necesidades y establecimiento de estrategias, información que será aportada por el director de Recursos Humanos de la institución, para analizar el puesto ideal y el puesto real.	Identificar necesidades de capacitación para contar con la mayor información posible que permita delimitar de manera congruente los cursos y programas a ofrecer, con herramientas que recopile información de los empleados a través de los jefes inmediatos, con el fin de elaborar el plan de capacitación.	Director de Recursos Humanos	Humanos: Jefe de Recursos Humanos y consultor de INTECAP experto en el tema de capacitaciones.  Materiales: Sala de reuniones, mobiliario de oficina y útiles de oficina.  Tecnológicos: Computadora portátil y cañonera	2 semanas
V	<b>Establecer temas de capacitación:</b>  Al contar con información recabada se realiza el vaciado de información, se analiza y se entregan resultados; también se conforman grupos de personas, así como proveedores o instituciones para llevarlas a cabo.	Establecer temas de capacitación de acuerdo a los niveles de los puestos y competencias.	Director de Recursos Humanos	Humanos: Grupos de identificación y validación. Consultor de INTECAP experto en el tema de capacitaciones.  Materiales: Sala de reuniones, mobiliario de oficina y útiles de oficina.  Tecnológicos: Computadora portátil y cañonera.	1 semana

Fuente: elaboración propia, septiembre 2014.

VI	<p><b>Planificación del sistema de evaluación de la capacitación.</b></p> <p>Es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos para llevar a cabo un sistema de Evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asegurar que haya personal oficialmente encargado del sistema de evaluación.</li> <li>2. Involucrar a las personas encargadas, acuerdos o convenios entre evaluadores, evaluados y receptores.</li> <li>3. Enfocar la actividad evaluativa en aspectos importantes.</li> <li>4. Analizar los aspectos/personas que facilitarán u obstaculizarán la aceptación e implementación del plan.</li> <li>5. Proveer incentivos al personal para su colaboración en la ejecución de la evaluación.</li> <li>6. Establecer tiempos y financiamiento.</li> </ol>	<p>Determinar si los objetivos y contenidos de los cursos de capacitación responden o no a la misión y necesidades diarias de del sistema de aprendizaje, y si se están alcanzando los objetivos de la manera más efectiva y económica, de lo contrario, qué cambios se deberían hacer.</p>	<p>Grupo de identificación</p>	<p>Humanos: Grupo de validación y jefes de áreas.</p> <p>Materiales: Sala de reuniones, mobiliario de oficina y útiles de oficina.</p> <p>Tecnológicos: Computadora portátil.</p>	<p>2 semanas</p>
VII	<p><b>Implementar capacitaciones con diferentes modalidades:</b></p> <p>Al contar con la lista de necesidades y el tipo de capacitaciones a implementar, se establecerán las modalidades de capacitación tomando en cuenta la dinámica de la institución , entre ellos están:</p> <p>* <b>Presencial</b>  * <b>Semipresencial</b>  * <b>Virtual</b></p> <p><b>Aplicar sistema de andragogía</b></p> <p>Dentro de las modalidades de capacitación tomando en cuenta la dinámica de la institución y que un buen porcentaje de personal que conforma la misma son personas adultas mayores de cuarenta años con tiempos limitados, se tomará en cuenta la andragogía, que es un modelo de carácter propositivo, que el adulto es consciente y responsable de sus actos y frente a los contenidos propuestos, tiende a deliberar y cuestionarlos contrastándolos con sus experiencias y conocimientos anteriores .</p>	<p>Capacitar a través de sistemas presenciales para temas de motivación.</p> <p>Capacitar a través de sistemas semipresencial para temas técnicos que necesiten aplicación.</p> <p>Capacitación virtual para temas legales, teóricos, entre otros, que coadyuven al desarrollo de la institución.</p> <p>Aprender a través de modalidades a distancia, internet y de sus plataformas electrónicas, las personas pueden conectarse a cursos determinados, desde su puesto de trabajo o desde sus casas, de manera asincrónica, de acuerdo a su libre disposición</p>	<p>Grupo de identificación</p>	<p>Humanos: Grupo de Validación y jefe de Recursos Humanos.</p> <p>Materiales: Sala de reuniones, mobiliario de oficina y útiles de oficina.</p> <p>Tecnológicos: Computadora portátil.</p>	<p>24 semanas</p>
VIII	<p><b>Medir el impacto de la capacitación -MIC-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe aplicar a través de cuestionarios para comprobar lo aprendido.</li> <li>• Se establecen casos de aplicación para conocer el alcance del aprendizaje.</li> <li>• Los colaboradores capacitados deben replicar lo aprendido a otros grupos de trabajo, de esa manera se recalca lo aprendido y se vean motivados en enseñar al prójimo.</li> <li>• Evaluar producto final del trabajo</li> <li>• Verificar los resultados de trabajo general de la organización, cómo se observa a nivel externo, para ello realizar encuestas a través de buzones de sugerencias etc.</li> </ul>	<p>Comprobar la efectividad de las capacitaciones y la manera en la que están aplicando a los puestos de trabajo.</p>	<p>Director de Recursos Humanos</p>	<p>Humanos: Grupo de validación y jefes de áreas.</p> <p>Materiales: Sala de reuniones, mobiliario de oficina y útiles de oficina.</p> <p>Tecnológicos: Computadora portátil.</p>	<p>1 semana después de cada capacitación</p>
IX	<p><b>Certificación por competencias</b></p> <p>Se aplica el diseño de INTECAP el cual cuenta con norma ISSO avalada para certificar a las personas a través de un modelo de evaluación, certificación y formación para competencias laborales, basado en normas técnicas que muestran los requisitos de la calidad del recurso humano para una función productiva.</p>	<p>Certificar a las personas de acuerdo a las competencias laborales demostradas, a través de las modalidades legalmente establecidas para este tema, de esa manera las personas pueda acreditar su experiencia y competencias adquiridas, a través de documentos formales.</p>	<p>Director de Recursos Humanos</p>	<p>Humanos: Grupo de validación y jefes de áreas.</p> <p>Materiales: Sala de reuniones, mobiliario de oficina y útiles de oficina.</p> <p>Tecnológicos: Computadora portátil.</p>	<p>12 semanas</p>

Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

La ilustración es una guía donde muestra nueve fases para llevar a cabo un programa de capacitación basado en competencias laborales. Como parte del programa se menciona en las primeras dos fases la aplicación del tema de la sensibilización y concientización, la primera, es importante sensibilizar a las autoridades de la entidad como parte del trabajo y responsabilidad de los implementadores del programa, se debe dar a conocer los beneficios importantes de la profesionalización y cómo afectará en el logro de los objetivos institucionales; en la segunda, es necesario concientizar tanto a los mandos medios como al personal que conforma las unidades afectadas, de las ventajas que traerá en el desarrollo personal y laboral, también el estatus que les dará al contar con una certificación legalmente establecida.

Las fases que le siguen se explica de manera concisa los pasos a seguir y el objetivo que conlleva la aplicación de cada una, los responsables de aplicarlas, los recursos humanos y materiales, por último el tiempo para llevarlas a cabo.

## Ilustración No. 16

### Cronograma de actividades

No.	ACTIVIDAD	Octubre 2014				Noviembre 2014				Diciembre 2014				Enero 2015	Febrero 2015	Marzo 2015	Abril 2015	Mayo 2015	Junio 2015	Julio 2015	Agosto 2015	Septiembre 2015
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Fase I: Sensibilizar	■																				
2	Fase II: Concientizar		■																			
3	Fase III: Establecimiento de competencias laborales			■	■	■	■															
4	Fase VI: Aplicación de detección de necesidades de capacitación DNC:							■	■													
5	Fase V: Establecer temas de capacitación:									■												
6	Fase VI: Planificación del sistema de evaluación de la capacitación.										■	■										
7	Fase VII: Implementar capacitación con diferentes modalidades													■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Fase VIII: Medir el impacto de la capacitación MIC																				■	■
9	Fase IX: Certificación por competencias laborales																				■	■

Fuente: elaboración propia, septiembre 2014

El cronograma de actividades detalla los tiempos reales, que se describen en la ilustración número quince, en este caso se aplicaría el programa en un tiempo aproximado de doce meses.



## Ilustración No. 17

### Presupuesto

No.	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	Asesoría de consultores externos	1	Q 25,000.00	2 meses de asesoría Q 25,000.00
2	Capacitadores externos	2	Q 10,000.00	6 meses de capacitación Q 120,000.00
3	Asesoría de consultores de certificación de competencias	1	Q 15,000.00	Q 15,000.00
4	Refacciones para reuniones de trabajo	10	Q 2,000.00	Q 20,000.00
5	Útiles de oficina		Q 2,000.00	Q 2,000.00
6	Otros imprevistos			Q 18,200.00
<b>Total Presupuesto</b>				<b>Q 200,200.00</b>

Fuente: elaboración propia, septiembre 2014.

La ilustración muestra el presupuesto de gasto aproximado para llevar a cabo el trabajo previo del programa, así como las capacitaciones a realizar y el proceso de certificación de competencias. Se muestra los montos por concepto de honorarios de las asesorías externas, la alimentación tanto para reuniones de trabajo, se prevé útiles de oficina que se utilizarán en las diferentes actividades a realizar, por último se toma en cuenta un diez por ciento de otros imprevistos que puedan surgir a lo largo del proyecto.

## **Políticas para un plan de carrera**

El plan va enfocado al personal técnico en puestos de mandos medios y técnicos especializados, que tengan relación de dependencia, es difícil dirigir el plan a puestos gerenciales por ser considerados cargos políticos de confianza. El plan se desarrollará motivando al personal a alcanzar el perfil de “Técnico y Profesional Especializado” en diferentes escalas, los cuales tendrán beneficios y estatus diferentes a un empleado regular, para ello debe cumplir con varias etapas del desarrollo para obtener los perfiles deseados.

La utilización formal e informal de personas que asumen esta función podrá ser una herramienta de apoyo muy importante en el funcionamiento de los programas de desarrollo de carrera, ya que sirven de guías, asesores y generalmente establecen vínculos de amistad con sus guiados. Estas personas generalmente en su etapa maduran o última, con capacidad social y seguridad, se reúnen individual o grupalmente con la gente para brindar retroalimentación y consejo sobre su desempeño, inquietudes y desarrollo.

Los colaboradores ingresan a la institución con un puesto específico de acuerdo a la escala actual de salarios y puestos vigentes. El plan de carrera se desarrollará en cada área de trabajo de acuerdo a su competencia de acuerdo a la siguiente ilustración:

Ilustración No. 18

Carrera profesional

Años de trabajo	Puesto aplicar	Requisitos internos	Beneficios
1 a 5 años	Técnico especializado I	Pensum cerrado de una carrera profesional de acuerdo al área que desempeña.  Experiencia en el área. Persona con alto potencial. Capacitación continúa en el área de su competencia.	Bono antigüedad de 5 años: Q. 2,000.00 Salario: Q. 5,000.00
5 a 10 años	Profesional especializado II	Licenciatura en una carrera profesional de acuerdo al área que desempeña.  Experiencia, liderazgo e independencia. Persona con alto potencial, productiva, iniciativa, capacidad de realización y movimiento de grupos. Capacitación continua en el área de su competencia.	Bono Antigüedad de 10 años: Q.3,000.00 Salario: Q. 7,000.00  Sujeto a otros beneficios o bonos que se puedan proporcionar.
10 a 15 años	Profesional especializado III	Licenciatura y estudios de maestría.  Puesto clave en la institución. Líder, asesor, amplia experiencia laboral, amplios contactos externos de trabajo. Capacitación continua en el área de su competencia.	Bono antigüedad de 15 años: Q. 5,000.00. Salario: Q. 10,000.00.  Sujeto a otros beneficios o bonos que se puedan proporcionar
15 a 20 años	Profesional especializado IV	Licenciatura y maestría, preferiblemente doctorado en el área que corresponda.  Puesto clave en la institución. Líder, asesor, amplia experiencia y amplios contactos externos de trabajo. Capacitación continua en el área de su competencia.	Bono Antigüedad de 20 años: Q. 10,000.00 Salario: Q. 10,000.00.  Sujeto a otros beneficios o bonos que se puedan proporcionar.
20 años en adelante	Asesor específico	Amplia experiencia laboral. Jubilación.	Honorarios de Q. 10,000.00. Beneficio de jubilación del estado.

Fuente: elaboración propia, agosto 2014

La ilustración muestra los parámetros a seguir para que un empleado regular o un candidato puedan optar a los puestos de carrera dentro de la institución, se describe los requisitos internos que debe aplicar y los beneficios que tiene cada uno, siempre y cuando cumplan con los

requerimientos establecidos, los cuales se deberán contar con las herramientas de medición o evaluación eficientes para llevar a cabo cada una de las etapas, de esa forma promover la carrera profesional.

#### Aspectos a considerar

- Al momento de hacer una evaluación de potencial o puestos claves, las personas actuales o por contratar, no precisamente deben pasar por los años de trabajo, si un candidato cuenta con los perfiles antes expuestos pueden optar a cualquiera de las fases de carrera, no importando la edad ni tiempo laboral.
- Los colaboradores que forman parte de la institución que no cuenten con estudios universitarios y desean aplicar al plan, podrán optar a becas internas las cuales serán evaluadas para seguir contando con la beca, de lo contrario podrán hacerlo por su propia cuenta. El promedio requerido de la beca debe ser de 80 puntos para continuar con el beneficio.
- Los salarios deberán ser legalmente aprobados por los entes rectores de la administración de recursos humanos del organismo ejecutivo y tendrán relación de dependencia con derechos y obligaciones de acuerdo a las leyes vigentes.
- El asesor específico que se muestra en la última etapa de la carrera profesional, son los empleados de más de veinte años de servicio, que tengan el tiempo requerido de jubilación, quienes se pueden separar del cargo, sin embargo, por ser personas claves y de alta experiencia dentro de la institución, pueden seguir colaborando con un perfil de asesor, recibiendo ingresos por concepto de honorarios. De esa manera obtienen el beneficio de jubilación y honorarios por parte de la institución hasta donde decidan las autoridades mantener la contratación por servicios.

## Referencias Bibliográficas

- Sampieri, R. et al (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Universidad Panamericana (2013). *Guía para presentar un trabajo de egreso*. Facultad de Ciencias Económicas.
- Universidad Panamericana (2013). *Manual de estilo de trabajos académicos*. Facultad de Ciencias Económicas.
- Gerardo M. y Carlos Q. (2014). *Los gobiernos de las ciudades y los organismos que promueven su profesionalización*. Publicación Académica Gestión y Política Pública.
- José R. (2010). *Administración pública una visión de Estado*. México. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
- Carlos G. y Xochitl A. (2012). *Administración Pública y Gobernanza: El Papel de la Gestión de la Ética en las Organizaciones Públicas*. Revista Daena (International Journal of Good Conscience).
- Julio H. y Ana T. (2012). *La profesionalización de la comunicación para el desarrollo: relaciones entre la teoría y la práctica*. Cuadernos de Información y Comunicación.
- INTECAP (2001). *Competencias Básicas y Genéricas*. Guatemala. Primera edición División Técnica.
- INTECAP (2003). *Gestión por Competencias Laboral*. Guatemala. Segunda edición, División Técnica.
- INTECAP- ONSEC (2010). *Diplomado Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales*. Guatemala. Primera edición.

- Foro Nacional, La profesionalización del servicio público en México (2013). *La importancia de la profesionalización de los servidores públicos*. Recuperado: [http://www.ipcnet.com.mx/.../97206b\\_PONENCIA%20FORO](http://www.ipcnet.com.mx/.../97206b_PONENCIA%20FORO).
- Foro Nacional de Profesionalización (2009). *Modelos de Profesionalización*. Recuperado: <http://www.profesionalizacion.org.mx/profesionalizacion.html>
- XIII Foro de la función pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana. (2006). *La Profesionalización del empleo público*. Recuperado: <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ICAP/UNPAN026098.htm>.

# **Anexos**

# Anexo 1

## Cuestionario



Buenos días, soy estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano de la Universidad Panamericana de Guatemala, se está realizando una investigación acerca de la profesionalización en esta dependencia, con el objetivo de identificar el nivel de profesionalización de los empleados del área técnica, así como evaluar los criterios y necesidades para realizar las propuestas pertinentes.

### Instrucciones:

Favor marcar con una X las respuestas y especificar cuando se le pida las preguntas que se le plantean a continuación:

### Puesto

Directivo \_\_\_\_\_

Ejecutivo \_\_\_\_\_

Administrativo \_\_\_\_\_

Técnico \_\_\_\_\_

Operativo \_\_\_\_\_

### Género

Masculino \_\_\_\_\_

Femenino \_\_\_\_\_

### 1. Escolaridad

Primaria \_\_\_\_\_

Ciclo Básico \_\_\_\_\_

Diversificado \_\_\_\_\_

Universitario \_\_\_\_\_

Cursando \_\_\_\_\_

Pensum Cerrado \_\_\_\_\_

Graduado \_\_\_\_\_

Maestría \_\_\_\_\_

### 2. ¿Qué tipo de funciones desempeña en la institución?

Ejecutivas \_\_\_\_\_ Administrativas \_\_\_\_\_ Técnicas \_\_\_\_\_ Mantenimiento \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

### 3. ¿Mencione la experiencia adquirida en el puesto actual?

Menos de 1 año \_\_\_\_\_ 1 a 5 años \_\_\_\_\_ 5 a 10 años \_\_\_\_\_

10 a 15 años \_\_\_\_\_ 15 a 20 años \_\_\_\_\_ 20 en adelante \_\_\_\_\_

### 4. ¿Qué tipo de experiencia debe tener el puesto?. Especifique:

\_\_\_\_\_



- 5 ¿Considera que su grado académico cumple con las expectativas de su puesto?  
 Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_
- 6 ¿Estudia o se capacita actualmente?  
 Si estudio\_\_\_ Temas de capacitación o estudio: \_\_\_\_\_  
 No estudio\_\_\_
- 7 Si la pregunta anterior fuera negativa, marque las respuestas que considera que son motivo por el cual no estudia actualmente.
- Falta de Tiempo: \_\_\_\_\_ Falta de presupuesto \_\_\_\_\_  
 Considero que cuento con la experiencia suficiente \_\_\_\_\_  
 Espero la jubilación \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
- 8 Considera que al estudiar y capacitarse constantemente podría competir laboralmente?  
 Sí\_\_\_\_\_ No.\_\_\_\_\_ ¿Por qué?\_\_\_\_\_
- 9 ¿Estaría interesado en ser parte de un Plan de Carrera que permite desarrollarse dentro de la Institución?  
 Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 10 ¿Qué temas de capacitación o carrera técnica y/o profesional le gustaría recibir?  
 \_\_\_\_\_
- 11 ¿Qué tipo de modalidad de capacitación le gustaría recibir?  
 Presencial (asistir físicamente a un curso o taller) \_\_\_\_\_  
 Semipresencial (cursos virtuales y físicos) \_\_\_\_\_  
 Virtual (cursos a distancia no presencial) \_\_\_\_\_
- 12 ¿Se sometería a un programa de evaluación por competencias laborales que permita certificar su experiencia a través de un documento legalmente aprobado?  
 Sí\_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## Anexo 2

### Cédula de entrevista

CEDULA DE ENTREVISTA	
NOMBRE DE LA ORGANIZACION:	
FECHA:	NOMBRE DEL INVESTIGADOR:
CARGO DE LA PERSONA ENTREVISTADA:	

PREPARACIÓN DEL CUESTIONARIO
<p>En el instrumento se describe un cuestionario para obtener información a través de una entrevista con resultados obtenidos, en este caso los efectos que causan la resistencia de la profesionalización por parte de los colaboradores de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ INFORMACIÓN GENERAL DEL AREA</li><li>▪ OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN</li><li>▪ POLITICAS DE LA INSTITUCIÓN</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Considera que el personal de la institución cuenta con grado académico suficiente para cumplir con las expectativas del puesto?</li><li>2. ¿Con que puestos tienen mayor desafío con el tema de profesionalización?</li><li>3. ¿Existen capacitaciones constantes?</li><li>4. ¿Existe plan de desarrollo dentro de la institución?</li><li>5. ¿Cuáles son los efectos negativos que causan la falta de profesionalización dentro de la institución?</li></ol>

CEDULA DE ENTREVISTA	
NOMBRE DE LA ORGANIZACION:	
FECHA:	NOMBRE DEL INVESTIGADOR:
CARGO DE LA PERSONA ENTREVISTADA:	

RESULTADO DE LA ENTREVISTA