

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES DE COLEGIOS  
PRIVADOS DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS

TESIS DE GRADO

**SERGIO FERNANDO SUM QUIJIVIX**

CARNET 960109-61

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2017  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES DE COLEGIOS  
PRIVADOS DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

**SERGIO FERNANDO SUM QUIJIVIX**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, MAYO DE 2017

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

### **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. HELENE JACQUELINE KOOPPLER CANORGA DE DE LEÓN

### **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECCER

LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ



Quetzaltenango 14 de febrero 2017

Master:

Lic. Wilson Villanueva G.  
Coordinador Carrera de  
Administración de empresas

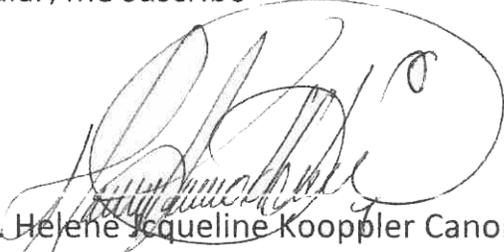
Respetable Lic. Villanueva

Con atento saludo me permito manifestarle que el Alumno Sergio Fernando Sum Quijivix, con número de Carnet 96010961 ha culminado satisfactoriamente el proyecto de tesis denominado

**“CAPACITACION POR COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DE  
COLEGIOS PRIVADOS DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPEQUEZ, SAN  
MARCOS”**

Por lo que le informo que el alumno se encuentra en la capacidad de poder realizar el proceso correspondiente de evaluación

Sin más sobre el particular, me suscribo



Mgtr. Helene Jacqueline Kooppler Canorga  
Administradora de Empresas



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01348-2017

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante SERGIO FERNANDO SUM QUIJIVIX, Carnet 960109-61 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01235-2017 de fecha 15 de mayo de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES DE COLEGIOS PRIVADOS DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 29 días del mes de mayo del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimientos**

- A Dios:** Quien da la vida y la da en abundancia.
- A mi Padre:** Rigoberto Sum Pisquiy (+) (Q.E.P.D) que me mostró el valor de la serenidad en la adversidad y la aceptación de lo incomprensible.
- A mi Madrecita:** María Guadalupe Quijivix Sac viuda de Sum quien aparte de darme la vida me dio el ánimo e inspiración, en el momento preciso, para encarar y superar este desafío y los diversos retos a lo largo de mi vida.
- A mi Hermano:** Hugo, a su esposa Mayra, a mis sobrinas Alejandra, Lupita y Gabrielita, que fueron un gran soporte de ánimo, cariño y fortaleza para lograr esta maravillosa meta.
- A mis Hermanos:** Jorge, Verónica, Miguel y Oscar por ser buenos hermanos y por alentarme en la consecución de este paso.
- A mis Amigos:** Lic. Marvin Menchú, Lic. Enrique Ajanel y Lic. Oscar García por animarme y estar pendientes de cada paso de este proceso y por darme su amistad grata y sincera.
- A la Universidad:** Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, por confiarme el honor de representarla con entereza y dignidad.

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Confidente fiel y perdonador.
- A mis Padres:** Rigoberto (+) y María Guadalupe por darme ejemplo fiel de lucha, esfuerzo y pasión por lograr lo que se quiere.
- A mi Familia:** Por su apoyo incondicional en el logro de esta meta y su apoyo en momentos adversos en mi vida.
- A mi Patria:** Guatemala, por ser un maravilloso lugar para contribuir con el ejercicio de esta excelente profesión, y por ser un bello país.
- A Quetzaltenango:** Tierra del pueblo Kiché, gente esforzada, noble y amable, lugar de mi nacimiento y formación.
- A San Pedro Sacatepéquez:** San Marcos Pueblo Mam, que cultiva la tierra con dedicación y respeto, y que me acogió fraternal y cariñosamente.

## Índice

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Marco Contextual.....	3
1.2 Marco Teórico.....	7
1.2.1 Capacitación por competencias laborales.....	7
1.2.2 Colegios privados.....	34
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>38</b>
2.1 Objetivos.....	39
2.1.1 Objetivo general.....	39
2.1.2 Objetivos específicos.....	39
2.2 Variables.....	39
2.2.1 Indicadores.....	40
2.3 Alcances y limitantes.....	40
2.4 Aporte.....	40
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>42</b>
3.1 Sujetos de estudio.....	42
3.2. Población y muestra.....	42
3.3 Instrumento.....	42
3.4 Procedimiento.....	42
<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>84</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>96</b>
<b>IX. ANEXOS.....</b>	<b>99</b>

## Resumen

La presente investigación titulada Capacitación por competencias laborales del personal de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, de tipo de descriptivo y con el objetivo de conocer cómo se desarrolla la capacitación por competencias laborales.

Para conocer la opinión de los directores y de los docentes en relación al tema de investigación, por medio del trabajo de campo, se utilizó como instrumento la encuesta, con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, las que dirigieron a los directores y docentes y se orientaron a los objetivos del estudio.

De acuerdo a las respuestas obtenidas se observó que en los colegios privados si se capacita a los docentes por competencias laborales y si se lleva un proceso, no obstante la capacitación no es frecuente y además en el último año no todo el personal fue capacitado en este importante aspecto de desempeño.

También se pudo determinar que no todos los colegios cuentan con un departamento de recursos humanos y que quienes se encargan del proceso de capacitación son los directores, aspecto que concuerda con que un porcentaje bajo tenga definido un plan de capacitación.

Por lo que es importante que los directores de los colegios privados diseñen e implementen un proceso de capacitación.

La investigación presenta una propuesta titulada Guía para la implementación del proceso de capacitación por competencias laborales específicas para el personal de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, en donde se encuentran elementos importantes para que los colegios puedan realizar sus propias capacitaciones para el personal y que esto repercuta en el desempeño de los mismos.

## INTRODUCCIÓN

El municipio de San Pedro Sacatepéquez, ubicado al occidente de Guatemala, es una localidad reconocida por su gran actividad económica, debido a que su población, mayormente indígena, se dedica a la actividad agrícola y a la producción de tejidos de punto y su comercialización, así como al comercio de variedad de bienes y servicios. Aspectos que lo han hecho un centro de convergencia comercial, lo que ha provocado la migración de familias de los municipios del altiplano del departamento de San Marcos, con el consiguiente crecimiento demográfico.

Dicho crecimiento demográfico, que sigue en aumento día a día, ha significado un incremento de la demanda de educación, tanto para el sector público como para el privado. Sin embargo no siempre la educación que brindan los centros educativos del sector público satisfacen las expectativas y exigencias de los padres de familia, lo que ha generado una oportunidad para los centros educativos privados, que se han destacado por satisfacer de mejor manera los requerimientos de los padres y alumnos acerca de la forma en que realizan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

También producto del crecimiento de la población ha sido el surgimiento de nuevos centros educativos privados y por lo tanto mayor competencia, lo que significa que para mantenerse y captar nuevos clientes, los colegios deben mejorar su oferta educativa, aparte de ofrecer buenas instalaciones y seguridad para los estudiantes, aspectos que también valoran los padres de familia.

Debido a lo mencionado, los directores de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, deben diseñar un proceso de capacitación que desarrolle las competencias laborales de los docentes y que esté estructurado debidamente con los elementos que lo integran como la detección de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación.

La capacitación es una herramienta muy útil para los directores de los colegios privados porque les permite mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los docentes, por lo que el presente trabajo de investigación titulado Capacitación por competencias laborales para el personal de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, tuvo como objetivo identificar el desarrollo de la capacitación por competencias laborales del personal de los colegios privados.

La investigación revela que sí capacitan al personal por competencias laborales y que aplican un proceso para el mismo, pero no se capacita a todo el personal y que no todos los colegios cuentan con un plan definido, lo que hace que no todos los docentes estén enfocados a desempeñarse en base a éstas.

Se recomienda a los directores de los colegios privados diseñar la planeación de la capacitación, para capacitar de manera organizada a los docentes con la finalidad de mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1. Marco contextual

Banco G&T, (1993) hace referencia que el Municipio de San Pedro Sacatepéquez, del departamento de San Marcos cuenta con una municipalidad de 2ª categoría. Área aproximada 253 km<sup>2</sup>. Nombre geográfico oficial: San Pedro Sacatepéquez. Colinda al norte con San Lorenzo, San Marcos; al este con San Antonio Sacatepéquez, San Marcos; Palestina de Los Altos y San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango; al sur con San Cristóbal Cucho, El Tumbador y Nuevo Progreso San Marcos; al oeste con San Marcos y Esquipulas Palo Gordo, San Marcos. La cabecera está al oeste del río Nahualá, sierra Madre, aproximadamente a 1 km. por la ruta nacional 1, al este de la cabecera departamental. San Marcos. Está a una altitud de 2,330 metros sobre el nivel del mar, latitud 14°57'55", longitud 91°46'36". El municipio tiene también caminos, roderas y veredas que unen a sus poblados y propiedades rurales entre sí y con los municipios adyacentes. El municipio cuenta con una ciudad que es la cabecera, San Pedro Sacatepéquez, 17 aldeas y 67 caseríos. El municipio, situado dentro del área lingüística mam, cuenta con una población predominante indígena. Sus habitantes presentan un patrón de vida desde lo más tradicional, hasta aquellas formas de transculturación de gran contenido hispánico. La cabecera muestra, como característica, estar unida a la departamental, San Marcos, por una amplia avenida. En lo que respecta a la ciudad de San Pedro Sacatepéquez, sus habitantes indígenas poseen un patrón de vida básicamente aborígen. La población es predominantemente agraria y su principal cultivo es el maíz, base de su alimentación. Los habitantes poseen sus terrenos en que siembran milpa en los alrededores, además de dedicarse a ciertos oficios o artesanías, lo mismo que al comercio.

Para respaldar el estudio de investigación sobre capacitación por competencias laborales se enumeran a continuación los siguientes antecedentes.

Bernabé (2009) en su tesis "Propuesta de un modelo integral basado en competencias para la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño de

las organizaciones” que tuvo como unidad de análisis tres organizaciones privadas de la ciudad de México de las cuales no se proporcionan los nombres por confidencialidad de las mismas, y los sujetos investigados fueron los altos mandos de una empresa farmacéutica, una del sector financiero y un organismo educativo, teniendo como objetivo general proponer un modelo integral que considere una evaluación formativa y una evaluación agregada de la capacitación y evaluar su impacto a nivel individual y organizacional a través de la construcción y uso de indicadores de desempeño. Se concluye que en las tres organizaciones sólo se hace una evaluación de la capacitación a nivel de reacción y aprendizaje, que en las tres existe una carencia de mecanismos sistematizados para la evaluación y el seguimiento de la capacitación, y que en las tres existe una percepción positiva y de importancia alta de la capacitación por parte de todos los actores. La propuesta plantea la aplicación de un modelo integral que evalúe tanto los métodos como los productos de la capacitación. El instrumento utilizado fue la encuesta y el diseño de la investigación fue de metodología mixta, es decir, se utilizó una investigación documental para la definición y operacionalización de los constructos y métodos cuantitativos para la definición de competencias y para la validación de los reactivos e indicadores de desempeño.

Rodríguez, (2007) destaca que el significado laboral de competencia como simple descripción de algo que debe ser capaz de hacer una persona que trabaje en una área laboral concreta y como una acción, conducta o resultado que la persona en cuestión debe poder realizar, se trata más bien de un punto de vista alternativo respecto del concepto de competencia, al considerar que el conocimiento, la comprensión de la situación, el discernimiento, la discriminación y la acción inteligente subyacen en la actuación y en la competencia; en otras palabras, la competencia supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro, lo que podría ser un conocimiento técnico inteligente. Desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de

trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Escuela Superior de Administración de Negocios, (2016) refiere que la capacitación es un factor fundamental que proporciona a los empleados mejoras en sus competencias profesionales y capacidades interpersonales, abriendo oportunidades para su crecimiento al interior de la organización. La competencia de una persona define su capacidad productiva medida en términos de desempeño real y demostrado en un determinado contexto de trabajo. Esto no resulta únicamente de la capacitación, sino también de la experiencia adquirida en situaciones concretas de ejercicio ocupacional. Existen empresas para las cuales la capacitación de un empleado es un proceso continuo que comienza desde la inducción. Es en este primer paso, en el cual se da a conocer al nuevo colaborador los principios, las políticas y procedimientos, los sistemas de calidad empleados, la cultura organizacional, sus derechos y obligaciones, el entorno en el cual van a trabajar, etc. Luego viene el proceso que permite establecer cuáles son las necesidades específicas de capacitación para los empleados, las que pueden ser identificadas mediante la evaluación del desempeño. Y esta evaluación debe ser continua, al menos cada año, de manera que se pueda establecer la evolución que muestra cada trabajador.

Ramírez y García, (2006) hace referencia de que los procesos de capacitación van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la creación de nuevas habilidades, para, en el mediano y largo plazos, consolidar los cambios sobre la base de la creación de nuevos valores culturales. Para lograr cambios consistentes hay que crear nuevos hábitos, modificar comportamientos, y en esto juega un papel principal la capacitación. No puede olvidarse, sin embargo, que con la capacitación puede lograrse el cambio deseado; pero también algo no deseado si no se planifica y controla adecuadamente.

Esta realidad determina la necesidad de medir el impacto de los procesos de capacitación desde su fase de planificación hasta el cumplimiento de los objetivos propuestos. La capacitación debe diseñarse sobre la base de lo que quiere el cliente y también sobre esta base es que debe medirse. En otras palabras, es necesario definir el alcance de la capacitación que se va a hacer y esto debe quedar determinado en los objetivos que se definan. Por eso resulta esencial en el proceso de planificación de la capacitación el momento del contrato con el cliente.

Sánchez (2010) en su tesis “La capacitación como herramienta para la mejora en la atención al cliente de las panaderías de la ciudad de Retalhuleu” que tuvo como unidad de análisis las panaderías que están inscritas en la Cámara de Comercio de la ciudad de Retalhuleu y como sujetos de investigación a los propietarios, empleados y clientes. El objetivo general establecido fue identificar la utilización de programas de capacitación para mejorar la atención al cliente de las panaderías de la ciudad de Retalhuleu. Las conclusiones de la investigación fueron que en todas las panaderías de la ciudad de Retalhuleu, los empresarios no utilizan la capacitación como herramienta para mejorar la atención al cliente, que en un alto porcentaje los empleados de las panaderías no han participado en programas de capacitación, que la mayor parte de los propietarios entrevistados verbalmente consideran que es importante la capacitación para la empresa, sin embargo, no lo aplican en la formación de su personal, que en promedio el nivel de atención al cliente es deficiente, porque se carece de la aplicación de capacitación en los empleados. Las recomendaciones indican que los empresarios deben llevar a cabo programas de capacitación, que todos los propietarios deben implementar y participar en programas de capacitación, que los propietarios de las panaderías por medio de sus empleados deben mejorar su nivel de atención al cliente y que para que los propietarios de las panaderías, logren transferirles conocimientos básicos e importantes, destrezas y habilidades a sus empleados, deben conocer y ejecutar un plan de capacitaciones. La propuesta se orientó a la creación de un Plan de capacitación orientado al cliente. El instrumento utilizado fue la encuesta y el diseño de la investigación fue de tipo descriptiva.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Capacitación por competencias laborales**

Chiavenato (2009) refiere que la capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la empresa. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito organizacional. Estas competencias esenciales se dividen en áreas de la empresa y en competencias individuales. Todas las competencias, a nivel de la empresa, de división e individual, se definen de forma clara y objetiva para que todos los colaboradores las puedan entender. A partir de cada definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, de la organización. Además se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales.

De Cols e Iacolutti (2006) hacen referencia a que la formación por competencias debe basarse en la práctica reflexiva y que el trabajador construye la competencia del análisis y la reflexión sobre su propia práctica.

La formación o capacitación basada en competencias requiere un equilibrio entre adquirir conocimientos, practicar procedimientos, resolver problemas, realizar tareas, diseñar y gestionar proyectos que pongan en juego la integración de los aprendizajes.

#### **A) Capacitación**

Chiavenato (2009) indica que la primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las

necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

Chiavenato (2007) indica que la detección de necesidades de capacitación es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. Se puede efectuar considerando tres niveles de análisis: análisis organizacional, análisis de los recursos humanos y el análisis de las operaciones y las tareas.

Dessler (2009) plantea que capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que la gerencia desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos.

Además indica que la capacitación es inútil si el colaborador carece de la habilidad o motivación para beneficiarse de ésta. En términos de habilidades, el colaborador necesita (entre otras cuestiones) habilidades de lectura, escritura y matemáticas, así como el nivel educativo, la inteligencia y los conocimientos básicos.

Refiere que para lograr que las habilidades se transfieran con facilidad se debe facilitar la transferencia de las nuevas habilidades y conductas del lugar donde se imparte la capacitación al centro de trabajo si se:

- ✓ Maximiza la similitud entre la situación de la capacitación y la situación laboral.
- ✓ Proporciona una práctica adecuada.
- ✓ Etiqueta o identifica cada característica de las herramientas o cada paso en el proceso.
- ✓ Dirige la atención de los colaboradores a los aspectos importantes del trabajo.
- ✓ Proporciona información preparatoria.

También indica que del análisis de capacitación depende de si capacita a empleados nuevos o a antiguos. La principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados nuevos consiste en determinar lo que entraña el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales se debe enseñar al nuevo empleado. El análisis de las necesidades de capacitación de los empleados actuales es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas.

El análisis de tareas es el estudio detallado para determinar cuáles habilidades específicas, requiere el puesto. También es posible conocer los requerimientos de capacitación al revisar los estándares de desempeño, al efectuar el trabajo y al cuestionar a los empleados actuales y a sus supervisores.

Hay varios métodos que se pueden utilizar para identificar las necesidades de capacitación de los empleados actuales, las cuales incluyen la revisión de:

- ✓ Las evaluaciones de desempeño;
- ✓ Los datos de desempeño relacionados con el puesto;
- ✓ Las observaciones de los supervisores o de otros especialistas;
- ✓ Las entrevistas con el empleado o su supervisor;
- ✓ La evaluación de aspectos como los conocimientos del puesto, las habilidades y la asistencia;

- ✓ Las encuestas de actitudes;
- ✓ Las bitácoras individuales de los empleados;
- ✓ Lo resultados del centro de evaluación.

Dessler (2009) indica que un plan estratégico es la forma en que la empresa planea adaptar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva. La esencia de la planeación estratégica son las preguntas: “¿En dónde estamos ahora como negocio, dónde deseamos estar y qué haremos para llegar ahí?”. Luego, el gerente formula estrategias específicas (de recursos humanos y otros tipos) para llevar a la organización del lugar donde se encuentra ahora al lugar donde desea estar. Una estrategia es una línea de acción.

Chiavenato (2007) en relación al plan que debe guiar cualquier programa de capacitación indica que debe incluir los siguientes puntos:

- ✓ Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- ✓ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ✓ División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- ✓ Determinación del contenido de la capacitación.
- ✓ Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- ✓ Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
- ✓ Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
  - Número de personas.
  - Tiempo disponible.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - Características personales de conducta.
- ✓ Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.

- ✓ Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- ✓ Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- ✓ Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

Robbins y Judge (2009) hacen referencia de que los empleados competentes no lo son para siempre ya que las aptitudes se deterioran y se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas. Esa es la razón por la cual las organizaciones gastan mucho dinero cada año en la capacitación formal.

Chiavenato (2007) da a conocer que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. También indica que la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- ✓ Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.
- ✓ Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del

puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

- ✓ Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
  
- ✓ Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Alles (2005) indica que para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal, lo cual es posible por distintos caminos a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial de competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar en competencias.

Chiavenato (2009) considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo y que es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas, por lo que considera que es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. La capacitación enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital

intelectual. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación busca cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.

## **B) Tipos y técnicas de capacitación**

- Tipos de capacitación

Chiavenato (2009) enfatiza que la capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados.

Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

- ✓ Capacitación en el puesto: técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la designación de proyectos especiales.
- ✓ Técnica de clase: utiliza un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Esta técnica desarrolla las habilidades sociales e incluye actividades como la dramatización y juegos de empresas. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrolla un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionada con el puesto.

- Técnicas de capacitación

Chiavenato (2007) indica que una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

- Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

- ✓ Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada e instrucción por computadora.
- ✓ Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.
- ✓ Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Algunas técnicas de capacitación

en el trabajo son la instrucción en el puesto, la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

- Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

- ✓ Programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

- ✓ Capacitación después del ingreso al trabajo: se puede hacer con la consideración de dos aspectos: la capacitación en el lugar de trabajo (en servicio) y la capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

- Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación

- ✓ Capacitación en el lugar de trabajo. Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. La capacitación en el puesto presenta varias modalidades: admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos, rotación de puestos, entrenamiento para algunas tareas, enriquecimiento del puesto, etcétera.

- ✓ Capacitación fuera del lugar de trabajo: La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales técnicas o

métodos de capacitación fuera del trabajo son: aulas para exposiciones, expositiva y conferencias, seminarios y talleres, películas, método de casos (estudio de casos), discusión en grupos pequeños, paneles, foro, dramatización (representación de roles), simulaciones y juegos, instrucción programada, oficinas de trabajo y reuniones técnicas.

Chiavenato (2009) hace referencia de que existen varias técnicas de capacitación como:

- ✓ Lecturas: es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación. Es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual el instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. Presenta la información mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Las desventajas de la lectura es que el personal adopta una posición pasiva, que existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. Existe poca o ninguna posibilidad para la práctica, el refuerzo, la realimentación el conocimiento de los resultados. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación.
  
- ✓ Instrucción programada: el aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Estos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son generalmente de opción múltiple, verdadero o falso, u otro. La ventaja de esta técnica es que se da posibilidad de que sea computarizado de que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. Una desventaja es que no presenta respuestas al capacitado.

- ✓ Capacitación en clase: es el entrenamiento fuera del lugar de trabajo, en un aula. Los educandos cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo.
- ✓ Capacitación por computadora: con la ayuda de la tecnología de la información, se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
- ✓ E-learning: se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumenta el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como capacitación en línea y tiene tres fundamentos: a) es una red que es capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir al instante el contenido de la instrucción o la información. b) se puede entregar al usuario final pro vía dela computadora mediante la tecnología estándar de internet. c) Se enfoca en el aspecto más amplio del aprendizaje y va más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación. No se limita a la entrega dela instrucción (característica de la capacitación por computadora).

#### Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- ✓ Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.
- ✓ Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

- ✓ Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- ✓ Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
- ✓ Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

### **C) Competencias laborales**

Tobon (2006) propone conceptualizar las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación- creación, para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender y analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos y estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos específicos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo la consecuencia de los actos y buscando el bienestar humano.

Las competencias deben ser abordadas desde un diálogo entre tres ejes centrales: (1) las demandas del mercado laboral-empresarial-profesional, (2) los requerimientos de la sociedad, y (3) la gestión de la autorrealización humana desde la construcción y el afianzamiento del proyecto ético de la vida.

La descripción de una competencia debe tener como mínimo los componentes específicos, considerando además, el desarrollo humano, los problemas del entorno y el manejo de situaciones de incertidumbre.

Los componentes estructurales de una competencia son:

- Identificación de la competencia: nombre y descripción de la competencia mediante un verbo en infinitivo, un objeto sobre el cual recae la acción y una condición de calidad.
  - Elementos de competencia: desempeños específicos que componen la competencia identificada.
- Criterios de desempeño: son los resultados que una persona debe demostrar en situaciones reales del trabajo, del ejercicio profesional o de la vida social, teniendo como base unos determinados requisitos de calidad con el fin de que el desempeño sea idóneo.
  - Saberes esenciales: son los saberes requeridos para que la persona pueda lograr los resultados descritos en cada uno de los criterios de desempeño, los cuales se clasifican en saber ser, saber conocer y saber hacer.
- Rango de aplicación: son las diferentes clases, tipos y naturalezas en las cuales se aplican los elementos de competencia y los criterios de desempeño, lo cual tiene como condición que tales clases impliquen variantes en la competencia.
  - Evidencias requeridas: son las pruebas necesarias para juzgar y evaluar la competencia de una persona, acorde con los criterios de desempeño, los saberes esenciales y el rango de aplicación de la competencia.
- Problemas: son los problemas que la persona debe resolver de forma adecuada mediante la competencia.

- Caos e incertidumbres: es la descripción de las situaciones de incertidumbre asociadas generalmente al desempeño de la competencia, las cuales deben ser afrontadas mediante estrategias.

Las capacidades se componen de destrezas, y a su vez, éstas se componen de partes más pequeñas denominadas habilidades. Las capacidades son procesos generales, mientras que las habilidades son aspectos muy específicos en el desempeño. Las destrezas son mediadoras entre las capacidades y las habilidades. Estos tres elementos tienen dos componentes: uno mental y otro de acción.

#### Clasificación de las competencias laborales

Hay varias maneras de clasificar las competencias. La primera de ellas establece dos categorías amplias: competencias diferenciadoras y competencias umbral. Las primeras se refieren a aquellas características que posibilitan que una persona se desempeñe de forma superior a otras, en las mismas circunstancias de preparación y en condiciones idénticas (por ese motivo aportan ventajas competitivas a la organización en su conjunto); las segundas, en cambio, permiten un desempeño normal o adecuado en un área.

Las competencias también pueden clasificarse en laborales y profesionales. Las primeras son propias de obreros calificados, se forman mediante estudios técnicos de educación para el trabajo y se aplican en labores muy específicas; las segundas, en cambio, son exclusivas de profesionales que han realizado estudios de educación superior (tecnológica o profesional) y se caracterizan por su alta flexibilidad y amplitud, así como por el abordaje de imprevistos y el afrontamiento de problemas de alto nivel de complejidad.

Otra clasificación de las competencias consiste en establecimiento de cuatro clases generales: competencias técnicas (conocimientos y destrezas requeridos para abordar tareas profesionales en un amplio entorno laboral); competencias metodológicas (análisis y resolución de problemas); competencias participativas

(saber colaborar en el trabajo y trabajar con otros) y competencias personales (participación activa en el trabajo, toma de decisiones y aceptación de responsabilidades).

Una de las clasificaciones más extendidas consiste en dividir las competencias en competencias básicas, genéricas y específicas.

### Competencias básicas

Son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Estas competencias se caracterizan por: (1) constituir la base sobre la cual se forman los demás tipos de competencias; (2) formarse en la educación básica y media; (3) posibilitar, analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana; (4) constituir un eje central en el procesamiento de la información de cualquier tipo.

Ejemplo de competencias básicas son la competencia comunicativa, matemática, de autogestión del proyecto ético de vida, manejo de las nuevas tecnologías y la comunicación, afrontamiento al cambio, liderazgo, etc.

### Competencias genéricas

Son aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones. Estas competencias se caracterizan por: (1) aumentar las posibilidades de empleabilidad al permitirle a las personas cambiar fácilmente de un trabajo a otro; (2) favorecer la gestión, consecución y conservación del empleo; (3) permitir la adaptación a diferentes entornos laborales, requisito esencial para afrontar los constantes cambios en el trabajo dados por la competencia, las crisis económicas y la globalización; (4) no estar ligadas a una ocupación particular; (5) ser adquiridas mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje; y (6) su adquisición y desempeño puede evaluarse de manera rigurosa.

Algunas competencias genéricas son: emprendimiento, gestión de recursos, trabajo en equipo, gestión de información, comprensión sistemática, resolución de problemas, planificación del trabajo.

#### Competencias específicas

Son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión. Tienen un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos, generalmente llevados a cabo en programas técnicos, de formación para el trabajo y en educación superior.

Alles (2005) refiere que el tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más dentro de la personalidad.

Las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de logro y acción: orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa y búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal y orientación al cliente.
- Competencias de influencia: influencia e impacto, construcción de relaciones y conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación y liderazgo.
- Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual y experiencia técnica, profesional y de dirección.
- Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad.

¿Quién define las competencias?

En todos los casos, es imprescindible el compromiso y participación de la máxima línea de autoridad. La definición de las competencias no puede dejarse en manos de menor nivel dentro de la organización, aunque sean expertas. Si se recurre a la ayuda de una consultora externa ésta deberá, trabajar sin excepción, con los número uno de la empresa para definir las competencias. Los llamados diccionarios de competencias son infinitos como la imaginación de los distintos especialistas; por lo tanto, como la empresa no es de los consultores, será ella misma la que deberá definir sus propias competencias o factores clave de éxito.

Para desarrollar las competencias se da lo que se conoce como capacitación en el puesto, donde se utilizan herramientas como el coaching y la rotación de puestos, entre otras.

Chiavenato (2007) indica que el entrenamiento o coaching es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al entrenador (coach) y al aprendiz. La principal característica del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño.

Aadmot (2010) manifiesta que otro excelente método de capacitación es la rotación de puestos, en el que un empleado desempeña diferentes puestos dentro de una organización. Dicha rotación es popular en la capacitación gerencial porque permite a un candidato experimentar y entender la mayoría, si no todos, los tipos de puestos que desempeñaran sus subordinados. La rotación de puestos también se usa comúnmente para capacitar a empleados que no pertenecen a la gerencia. Además de fomentar su conciencia, la principal ventaja de la rotación de puestos es que permite tanto las transferencias laterales dentro de una organización como una

mayor flexibilidad en el reemplazo de trabajadores ausentes. La rotación de puestos mejora la satisfacción laboral disminuyendo el aburrimiento que con frecuencia surge de las labores repetitivas. La rotación funciona mejor si se asigna a un capacitador corporativo para supervisar a los empleados desde el principio hasta el fin de sus rotaciones. Esto brinda mayor estabilidad en comparación con lo que ocurriría si el empleado tuviera un supervisor diferente para cada rotación.

Werther y Davis (2008) consideran que un concepto fundamental en la administración del capital humano es la identificación de competencias. Cuando se definen con rigor, se identifican y se aplican de forma adecuada, las competencias permiten una mejor integración en el trabajo.

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

La competencia se describe en relación con determinada actividad. A su vez, la actividad se define como una acción, un comportamiento y un resultado.

Ventajas de la identificación de competencias

- ✓ La administración basada en competencias presenta las siguientes ventajas:
- ✓ Se identifican las capacidades y habilidades del personal.
- ✓ Apoya al desarrollo individual y organizacional.
- ✓ Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Se enfoca a las necesidades de capacitación y desarrollo.
- ✓ Permite la definición de planes de vida y carrera.
- ✓ Contribuye en el mejor aprovechamiento de los recursos.
- ✓ Disminuye la rotación de personal.

## Técnicas de identificación de competencias

La identificación de competencias busca determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se enfocaba en el análisis de tareas a través de observar los tiempos y movimientos. No obstante, conforme ha evolucionado la gestión por competencias se han desarrollado varias técnicas, como son:

- ✓ La entrevista.
- ✓ Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.
- ✓ Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones.
- ✓ Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.
- ✓ Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta

## **D) Proceso de la capacitación**

Chiavenato (2007) enfatiza que la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- ✓ Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.

- ✓ Proceso u operación como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
- ✓ Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
- ✓ Retroalimentación, como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

- ✓ Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
- ✓ Programa de capacitación para atender las necesidades.
- ✓ Implementación y realización del programa de capacitación.
- ✓ Evaluación de los resultados.

- Determinar las necesidades de capacitación

Aamodt (2010) manifiesta que llevar a cabo un análisis de las necesidades es el primer paso en el desarrollo de un sistema de capacitación para empleados. El propósito de dicho análisis es determinar los tipos de capacitación, si hubiera alguno, que se necesitan en una organización, así como el grado en que la capacitación es un medio práctico para alcanzar los objetivos organizacionales. La importancia de la evaluación de las necesidades se demostró con una meta-análisis que indicaba mayor eficacia de la capacitación cuando se hacía una evaluación de las necesidades antes de crear un programa de capacitación. Por lo común se llevan a cabo tres tipos de análisis de las necesidades: organizacional, de las tareas y de las personas.

- Análisis organizacional

El propósito es determinar aquellos factores organizacionales que faciliten o inhiban la eficacia de la capacitación. Por ejemplo, una organización puede percibir que la capacitación es importante pero quizá carezca de dinero para financiarla, sea incapaz de pagarle al empleado tiempo extra para asistir al programa o no quiera gastar en la capacitación porque los empleados dejan la organización después de un

corto periodo. Un análisis organizacional que se haga correctamente se enfocara en las metas que la compañía desea alcanzar, el grado en el que la capacitación ayudara a alcanzar esas metas, la capacidad de la organización para llevar a cabo el programa (finanzas, espacio físico, tiempo) y el grado en el que los empleados están dispuestos y listos para ser capacitados (atributos físicos, compromiso, motivación, estrés).

- Análisis de las tareas

Si los resultados del análisis organizacional indican que existe un clima positivo para la capacitación, el paso siguiente es llevar a cabo un análisis de las tareas. El propósito de este es utilizar los métodos de análisis de puestos para identificar las tareas que cada empleado realiza, las condiciones en las que lo hace y las competencias (conocimientos, habilidades, capacidades) que requiere para hacerlo en las condiciones dadas. Los métodos de análisis de puestos que de manera común se usan para este propósito incluyen entrevistas, observaciones e inventarios de tareas. Si una organización cuenta con descripciones de puestos detalladas y actualizadas, el análisis de las tareas es fácil y no necesita mucho tiempo. Si tales descripciones no están disponibles, el análisis de las tareas puede ser costoso y tardado.

- Análisis de la persona

El tercer y último paso en el proceso de análisis de las necesidades es determinar quienes necesitan capacitación y en qué áreas. El análisis de la persona se basa en el reconocimiento de que no todos los empleados requieren capacitación adicional para cada tarea. Para determinar las necesidades individuales de capacitación, el análisis de la persona utiliza las calificaciones de la evaluación del desempeño, encuestas, entrevistas, pruebas de habilidades y conocimientos, e incidentes críticos.

- Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

- ✓ Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- ✓ Observación: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
- ✓ Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
- ✓ Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
- ✓ Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- ✓ Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- ✓ Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
- ✓ Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

- ✓ Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
- ✓ Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- ✓ Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori).

- ✓ Indicadores a priori: Son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles.
- ✓ Indicadores a posteriori: Son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación

Chiavenato, (2007) indica que dentro de los medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación están:

- ✓ Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- ✓ Observación: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.

- ✓ Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
- ✓ Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
- ✓ Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- ✓ Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- ✓ Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
- ✓ Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- ✓ Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
- ✓ Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- ✓ Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

- Programa de capacitación para atender las necesidades.

Establecer metas y objetivos

Chiavenato (2007) hace mención de que los principales objetivos de la capacitación son:

- ✓ Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- ✓ Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Aamodt (2010) indica que una vez que las necesidades de capacitación se han determinado, el primer paso en el desarrollo de un programa de capacitación es establecer las metas y objetivos de la misma. Es importante que estas metas y objetivos se puedan lograr con facilidad en función del tiempo y los recursos asignados a la capacitación.

Las metas y los objetivos de la capacitación deben concretamente establecer lo siguiente:

- ✓ Que es lo que se espera que los participantes hagan.
- ✓ Las condiciones en las cuales se espera que lo hagan.
- ✓ El nivel al que se espera que lo hagan.

Chiavenato (2007) manifiesta que una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

- ✓ ¿Cuál es la necesidad?
- ✓ ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
- ✓ ¿Ocurre en otra área o división?

- ✓ ¿Cuál es su causa?
- ✓ ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ✓ ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ✓ ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ✓ ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
- ✓ ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ✓ ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
- ✓ ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ✓ ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ✓ ¿Quién realizará la capacitación?

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

- ✓ Atender una necesidad específica para cada ocasión.
- ✓ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ✓ División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- ✓ Determinación del contenido de la capacitación.
- ✓ Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
- ✓ Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- ✓ Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
  - Número de personas.
  - Tiempo disponible.
  - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - Características personales de conducta.
- ✓ Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- ✓ Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- ✓ Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

- ✓ Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

- Implementación y realización del programa de capacitación

Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación.

La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.

La implementación de la capacitación depende de los siguientes factores:

- ✓ Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- ✓ La calidad del material de capacitación presentado: El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

- ✓ La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.
  
- ✓ La calidad y preparación de los instructores: El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad.
  
- ✓ La calidad de los aprendices: La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

### **1.2.2 Colegios privados**

(Ministerio de Educación [MINEDUC] 2015) indica en el Reglamento para la autorización y funcionamiento de centros educativos privados, Acuerdo Gubernativo 2015 en su Capítulo III Autorización de funcionamiento para centros educativos privados

Artículo 24. Requisitos para la autorización. Previo a la apertura de un centro educativo privado es indispensable la autorización del Ministerio de Educación, la cual se emitirá por medio de las Direcciones Departamentales de Educación.

Para solicitar la autorización de funcionamiento, es necesario cumplir los siguientes requisitos:

- a. Proporcionar los datos generales del centro educativo privado en el formulario de solicitud para la Autorización de Funcionamiento de Centros educativos privados diseñado para el efecto y, enviar copias electrónicas de los documentos siguientes: I. Documento de identidad. II. Constancia vigente de carencia de antecedentes penales del propietario o representante legal.
- b. b) Constancia de ubicación geográfica emitida por la municipalidad correspondiente.
- c. Copia simple legalizada de la escritura que prueba la propiedad del inmueble, o contrato de arrendamiento cuando aplique.
- d. Plan de mitigación de riesgos; según lineamientos establecidos en el Acuerdo Ministerial 247-2014 del Ministerio de Educación, Sistema de Gobernanza en la Gestión de Riesgo y Desastres para la Seguridad Escolar.
- e. Análisis de impacto ambiental.
- f. Certificación de que el edificio reúne condiciones higiénicas sanitarias mínimas para acondicionar a la población escolar, extendida por autoridad competente en materia de salud pública.
- g. Planos de planta que reúnan las condiciones pedagógicas para el aprendizaje, según los lineamientos establecidos en el Manual de Aula de Calidad del Ministerio de Educación. Para el diseño arquitectónico de centros educativos privados podrá recurrirse libremente al Manual de Criterios Normativos para el Diseño Arquitectónico de Centros Educativos Oficiales aprobado mediante Acuerdo Ministerial Número 1437-2007 emitido por el Ministerio de Educación.
- h. Proporcionar información relacionada al recurso humano, debiendo cumplir con las condiciones exigidas en el presente Reglamento.
- i. Proporcionar información detallada sobre el proyecto curricular, jornadas y servicios extra curriculares que ofrecerá el Centro educativo privado.
- j. Presentar propuesta de cuotas por los servicios educativos que prestarán, la cual se autorizará según los criterios establecidos en el Artículo 39 del presente Reglamento.
- k. Descripción del mobiliario escolar que utilizará. Los informes, planes y análisis que deban presentar los interesados sólo serán admitidos si han sido elaborados

por profesional colegiado activo, dentro de los seis meses anteriores a la fecha de su presentación. Sin excepción, ningún establecimiento podrá funcionar antes de concluir positivamente el proceso de autorización.

Artículo 25. Procedimiento para la autorización. Las solicitudes de autorización para centros educativos privados, luego de ser ingresadas, seguirán el trámite siguiente:

- a. El sistema informático cursará la solicitud a la Dirección Departamental de Educación que corresponda.
- b. La Subdirección Técnica Pedagógica de la Dirección Departamental de Educación: i. Deberá revisar que los documentos requeridos se hayan adjuntado a cada solicitud. ii. Verificará que el proyecto curricular satisfaga como mínimo los requerimientos del Currículum Nacional Base -CNB-. iii. Emitirá el dictamen correspondiente.
- c. En caso de carreras para las cuales no exista – CNB-, la solicitud para su diseño debe enviarse a la Dirección General de Currículum, justificando la demanda de la misma.
- d. Previo a la autorización, la Unidad de Planificación de la Dirección Departamental de Educación emitirá dictamen en el marco de sus atribuciones.
- e. Los dictámenes que preceden en los literales b) y d) emitidos en sentido favorable, deberán ser remitidos al Director Departamental de Educación para continuar el trámite.
- f. Recibidos los dictámenes, se procederá a la confrontación física del expediente para su validación que estará a cargo de la Asesoría Jurídica de la Dirección Departamental de Educación.
- g. Validado el expediente, el Director Departamental de Educación emitirá resolución. En caso de autorizar la apertura de un centro educativo privado, se indicará en la resolución la asignación del código que le corresponderá en el Registro único de Centros Educativos administrado por la dirección general correspondiente, los niveles educativos, carreras y cuotas que se autorizan.
- h. La dirección departamental de educación correspondiente deberá hacer público el listado de los códigos y nombres de los centros educativos privados autorizados,

a través de los medios que les sean posibles, y actualizarlo anualmente. Las autorizaciones de apertura de centros educativos privados se emitirán para que puedan funcionar por cinco años. La autorización podrá ser revalidada por el mismo plazo, si cumplen los requisitos que estipula este reglamento.

Artículo 28. Requisitos para directores y docentes de centros educativos privados. Para el nombramiento de directores y docentes de centros educativos privados se deberá cumplir con la clasificación exigida en el sector público en la normativa vigente para el ejercicio de la profesión y cumplir con los requisitos siguientes:

- a. Que el director del plantel sea guatemalteco, con título de Maestro y/o Profesor de Educación. 18 Acuerdos Gubernativos No.52-2015 y 36-2015
- b. En cuanto al personal extranjero comprobar que se cumple con las disposiciones del Código de Trabajo.
- c. Para cambio de director, debe actualizarse la información correspondiente.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, son instituciones de servicio que tienen la gran responsabilidad de educar con excelencia, a través de su claustro de maestros, a los estudiantes de los niveles educativos de pre primaria, primaria, ciclo básico y diversificado a quienes imparten educación; sin embargo la formación de estos para llegar a ser maestros no necesariamente desarrolló en ellos las competencias docentes que permitieran alcanzar un excelente cumplimiento de sus funciones al insertarse a la vida laboral, lo que supone un desempeño con carencias en aspectos como no desarrollar estrategias pedagógicas innovadoras, descuidar la formación integral y la calidad de la enseñanza, no incorporar los avances de la ciencia educativa y pedagógica, no conocer y aplicar los beneficios que tiene para el alumno el Curriculum Nacional Base, descuidar la correcta planificación, desconocer nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje y de evaluación, entre otros aspectos cuyo impacto se ha visto reflejado en que un alto porcentaje de alumnos que han sido evaluados por el Ministerio de Educación, para conocer su nivel de conocimiento en diversos cursos, no ha logrado superarlos satisfactoriamente, aparte de que hace que éstos pierdan el interés en las diversas materias de estudio, asistan desmotivados a recibir las clases o que se ausenten de las mismas.

Los aspectos mencionados pueden indicar que se ha descuidado la identificación, clasificación, redacción e implementación de las competencias laborales de los docentes así como la realización de actividades de capacitación que las desarrollen y que sean parte de un proceso previamente definido. Lo que se puede traducir en falta de interés y desenfoco en brindar calidad educativa por parte de los colegios y en formar un equipo de maestros altamente calificados.

Para los docentes carecer de las competencias laborales para realizar debidamente su trabajo, por falta de capacitación, puede significar pérdida del empleo y adquirir reputación desfavorable como mediocre.

De la situación antes descrita, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolla la capacitación por competencias laborales del personal de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos?

## **2.1. Objetivos de la investigación**

### **2.1.1. Objetivo general**

Identificar el desarrollo de la capacitación por competencias laborales del personal de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

### **2.1.2. Objetivos específicos**

- Identificar la frecuencia con que capacitan por competencias laborales al personal de los colegios privados.
- Determinar los tipos y técnicas de capacitación por competencias laborales que utilizan para capacitar al personal.
- Establecer el tipo de competencias laborales que desarrollan en el personal a través de la capacitación.
- Describir los procesos de capacitación por competencias laborales que implementan para capacitar al personal.

## **2.2. Variables**

### a) Definición conceptual

Chiavenato (2009) indica que una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona.

### b) Definición operacional

Son conductas observables que al ser ejecutadas denotan capacidad para desempeñar una actividad laboral con preparación, agilidad y buena disposición.

### **2.2.1. Indicadores:**

- Capacitación
- Tipos y técnicas de capacitación
- Competencia laborales
- Proceso de capacitación

### **2.3 Alcances y límites**

#### a) Alcances

La presente investigación se desarrolló en los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, y pretende identificar la forma en que se desarrolla la capacitación por competencias laborales para el personal docente así como presentar una propuesta de solución a través de una guía de capacitación por competencias laborales.

#### b) Limitaciones:

No se encontraron limitaciones.

### **2.4 Aporte**

- Esta investigación aporta a los propietarios de los colegios privados conocimientos sobre lo que son las competencias laborales y una guía para saber cómo capacitar a los docentes en base a las mismas.
- Para los directores académicos contribuir a que sepan en qué competencias específicas deben capacitar al claustro de catedráticos de los colegios privados.
- Para los docentes el aporte va encaminado a aumentar sus competencias laborales por medio de las capacitaciones recibidas en base a un plan de capacitación.
- El aporte para los alumnos está en ser educados por catedráticos que tienen desarrolladas las competencias afines al curso que imparten.

- Para los padres de familia aporta la oportunidad de que sus hijos culminen su año escolar mejor preparados por contar con docentes bien capacitados.
- Aportar una fuente de datos secundarios de información para investigaciones futuras, especialmente a los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la universidad Rafael Landívar, enfocado en competencias laborales.

### **III. METODO**

#### **3.1 Sujetos de Estudio**

Los sujetos de estudio se clasifican en dos grupos: en el primero están los directores de los colegios, de género masculino y femenino, de edades comprendidas entre los 40 y 65 años. En el segundo grupo están los docentes, de género masculino y femenino, y comprendidos en las edades de 20 a 60 años.

#### **3.2 Población y muestra**

La población está comprendida por 9 colegios privados, que brindan educación en los niveles pre primario, primario, básico y diversificado, que están localizados en el municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. (Ver tabla No. 3.1 en anexo). Respecto a los directores y docentes de los colegios privados se investigó el total del universo. (Ver tabla No. 3.2 en anexo).

104 boletas contestadas correspondiente a los docentes  
7 boletas contestadas correspondiente a los directores  
Total: 111 boletas contestadas

Del Cid, Méndez y Sandoval (2011) manifiestan que el censo es el procedimiento para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo.

#### **3.3 Instrumento**

Para la recopilación de la información se utilizó un cuestionario que de acuerdo con Del Cid, et al (2011) es aquel donde las preguntas son los elementos centrales, uno dirigido a los directores y otro dirigido a los docentes, cada uno con 23 preguntas en total, 14 preguntas cerradas, 7 preguntas de opción múltiple y 2 preguntas abiertas.

#### **3.4 Procedimiento**

Para esta investigación se realizaron varios procedimientos o pasos que son los siguientes:

- Se inició con tres posibles temas de investigación, para seleccionar un tema e iniciar el trabajo de investigación.
- Se elaboraron fichas para cada uno de los tres temas, las que contenían el tema de estudio, propósito del estudio, delimitación espacial, delimitación teórica, delimitación temporal, síntesis del problema, pregunta de investigación, objetivo general y específicos, hipótesis, variables e indicadores, aporte del estudio, unidad de análisis, sujetos, población y muestra, instrumento y diseño.
- Se asignó día, fecha y hora para la mini defensa en presencia de la Licenciada delegada por el campus central de la Universidad Rafael Landívar de la ciudad capital, conjuntamente con la presencia del coordinador de la universidad de Quetzaltenango y de la Licenciada encargada del curso de Tesis I, para defender el tema de investigación Capacitación por competencias laborales para el personal de colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.
- Para realizar la investigación de los antecedentes se investigó, revistas, artículos, periódicos y tesis.
- Para realizar el marco teórico para la presente investigación, se investigó en varios libros.
- Se entregó el cuestionario a los docentes de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, para que lo respondieran.
- Se elaboró las conclusiones y recomendaciones respectivas.
- Se diseñó la propuesta para los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

#### IV. PRENTACION DE RESULTADOS

Presentación de resultados del cuestionario dirigido a directores de colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

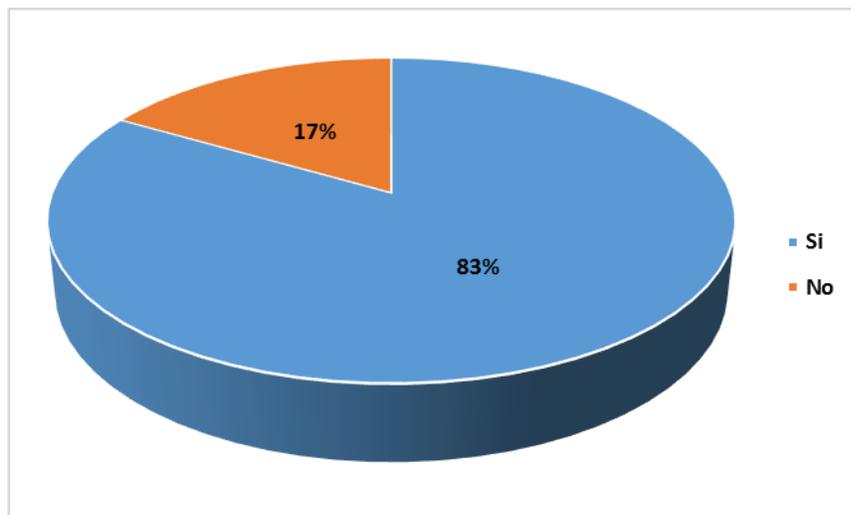
1. ¿Ha recibido el personal capacitación en el último año?

Cuadro No. 1

Respuesta	Frecuencia absoluta	Porcentaje relativa
Sí	6	67%
No	1	11%
No respondió	2	22%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro No. 1 (2017)

La mayoría de los encuestados manifiesta que el personal del colegio que dirige ha recibido capacitación en el último año de trabajo.

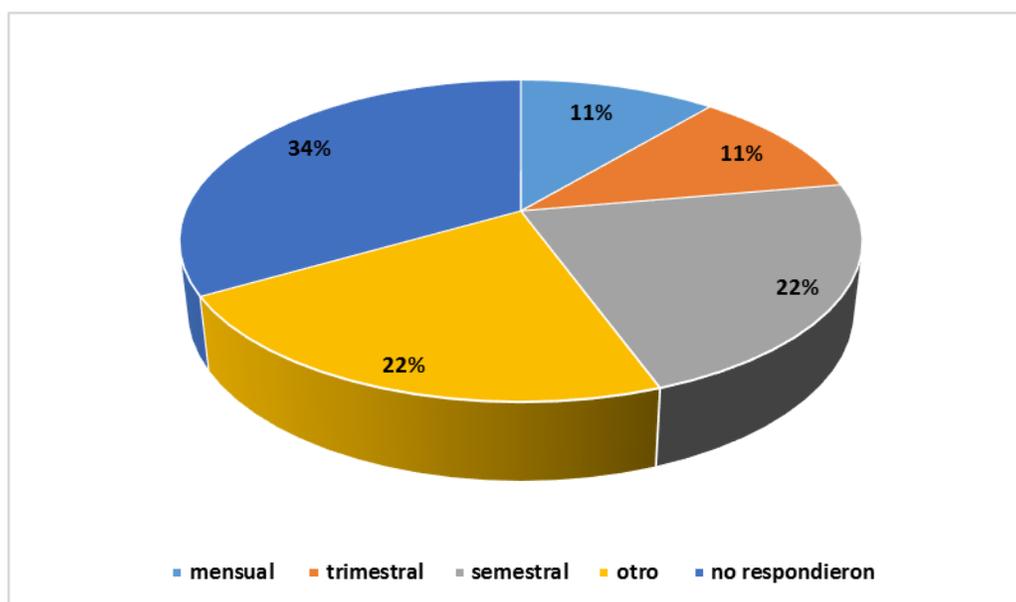
2. Si su respuesta es afirmativa al numeral anterior ¿con que frecuencia?

Cuadro No. 2

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mensual	1	11%
Trimestral	1	11%
Semestral	2	22%
Otro	2	22%
No respondió	3	34
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No. 2 (2017)

Según la presente investigación solo un 22% de los encuestados expresó que capacitan al personal de forma semestral. Otras frecuencias de capacitación se dan de forma semanal o bimensual, respectivamente.

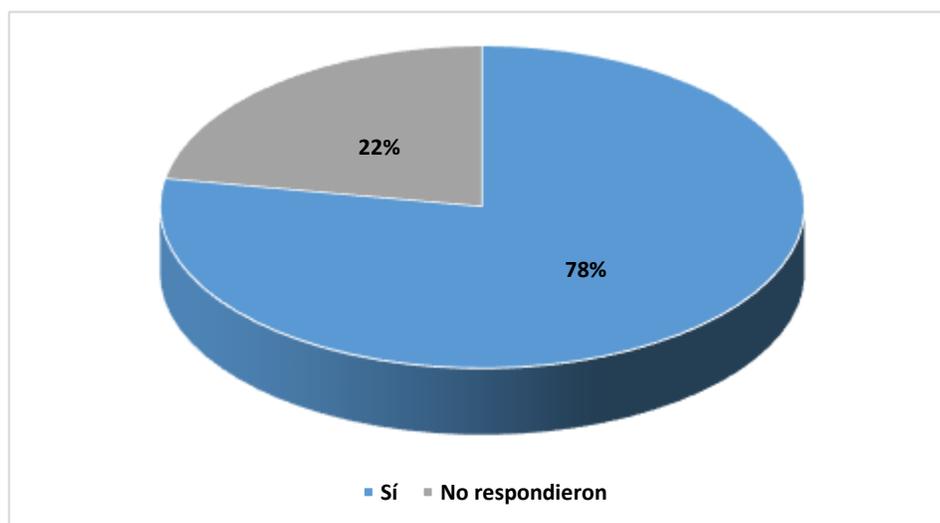
3. ¿Considera que los docentes necesitan capacitación para desempeñar mejor su trabajo?

Cuadro No. 3

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	7	78%
No respondieron	2	22%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro No. 3 (2017)

La mayoría de los encuestados manifestó que sí considera que el personal necesita capacitación para desempeñar bien su trabajo.

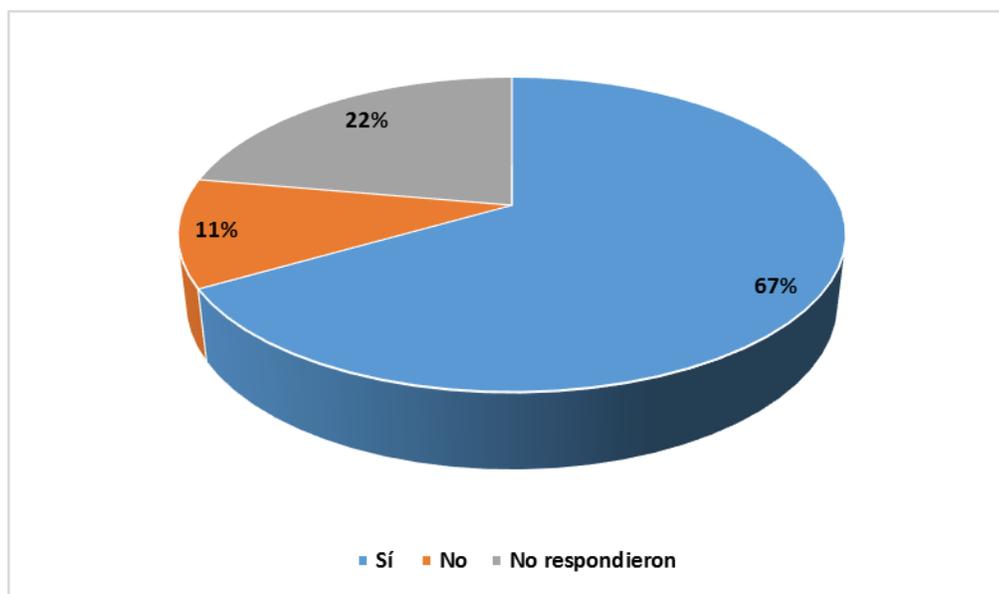
4. ¿Utiliza la detección de necesidades de capacitación como medio para saber en qué capacitar al personal?

Cuadro No. 4

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	6	67%
No	1	11%
No respondieron	2	22%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4 (2017)

La mayoría de los directores indicó que para saber en qué capacitar al personal utiliza la detección de necesidades de capacitación.

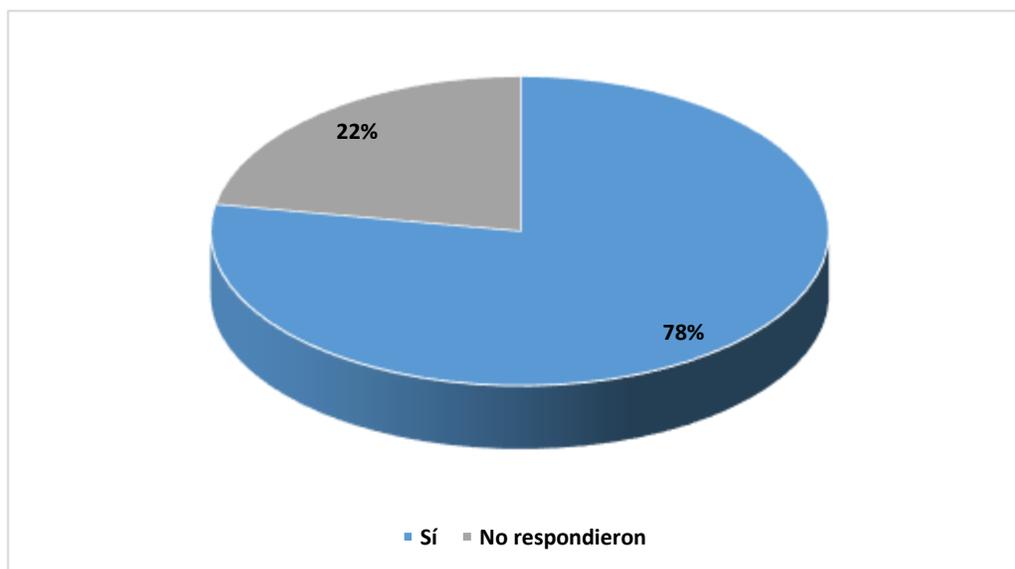
5. ¿Capacita al personal en base a competencias laborales?

Cuadro No. 5

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	7	78%
No respondieron	2	22%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro No. 5 (2017)

Casi la totalidad de los encuestados indica que si capacita al personal en base a competencias laborales.

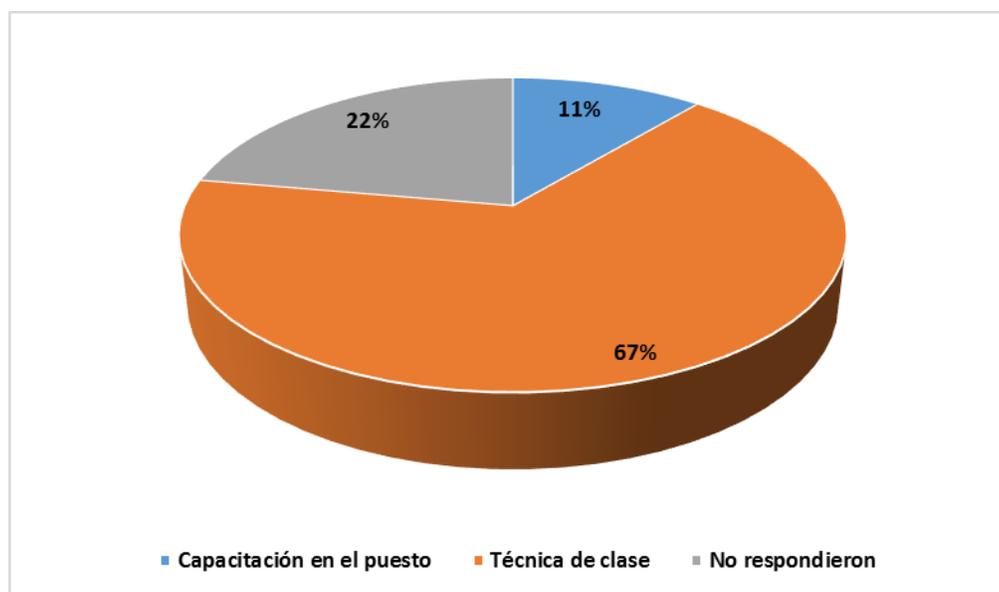
6. ¿Qué tipo de capacitación utiliza para capacitar a los docentes?:

Cuadro No. 6

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Capacitación en el puesto	1	11%
Técnica de clase (en aula y con capacitador)	6	67%
No respondieron	2	22%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No. 6 (2017)

De los encuestados, un alto porcentaje indica utilizar la técnica de clase como tipo de capacitación para formar al personal docente. La menos utilizada es la capacitación en el puesto.

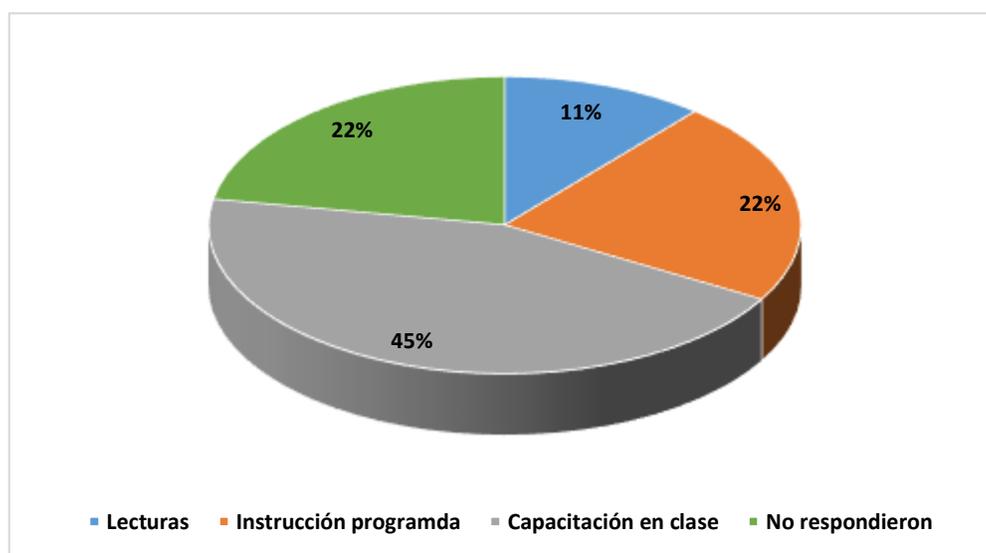
7. ¿Qué técnica de capacitación utiliza para capacitar a los docentes?

Cuadro No. 7

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Lecturas	1	11%
Instrucción programada	2	22%
Capacitación en clase	4	45%
No respondieron	2	22%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro No. 7 (2017)

El 44% de los encuestados indicó que utilizan la técnica de capacitación denominada capacitación en clase como medio para capacitar al personal. Otra técnica que utilizan es la instrucción programada.

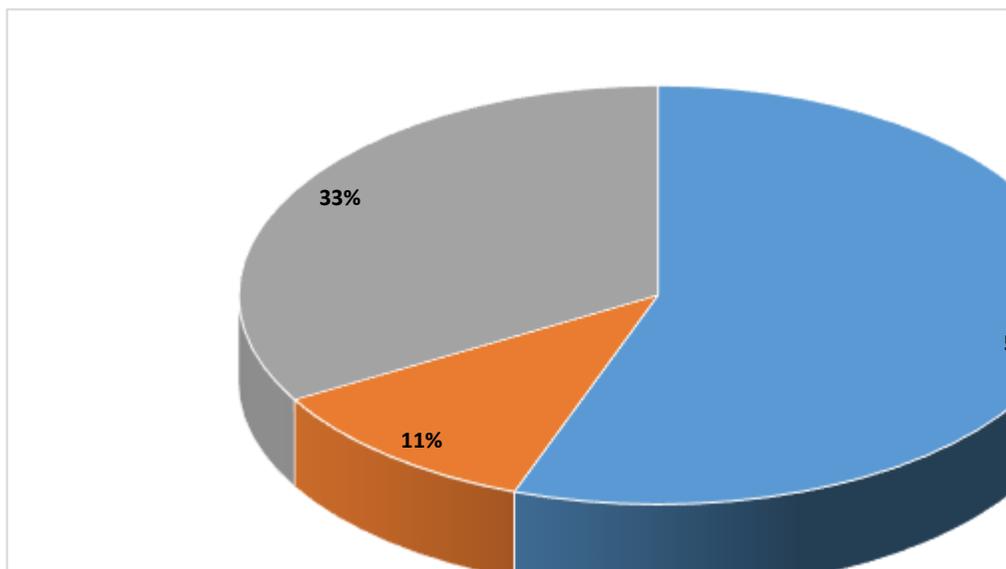
8. ¿Cuenta con un plan de capacitación anual?

Cuadro No. 8

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	5	56%
No	1	11%
No respondieron	3	33%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No. 8 (2017)

La mayoría de los encuestados manifestaron que su institución educativa si cuenta con un plan de capacitación.

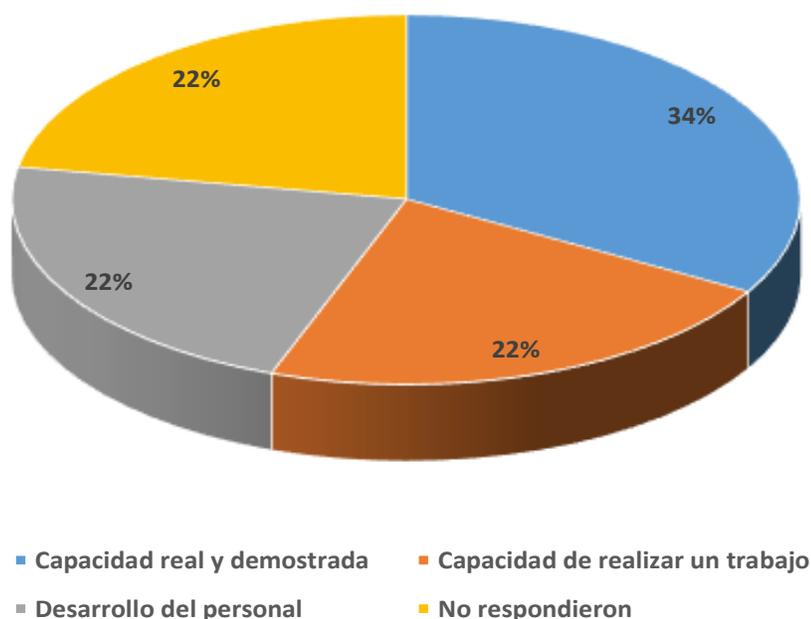
9. ¿Qué entiende usted por competencias laborales?

Cuadro No. 9

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Capacidad real y demostrada para realizar con éxito una actividad de trabajo específica	3	33%
Capacidad de desarrollar un trabajo	2	23%
Desarrollo del personal	2	22%
No respondieron	2	22%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 9



De acuerdo a las respuestas obtenidas de los directores, el 33% definió correctamente lo que es competencia laboral al indicar que es la capacidad real y demostrada para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. El resto de los encuestados dio una definición muy breve y ajena a lo que realmente se entiende como competencia.

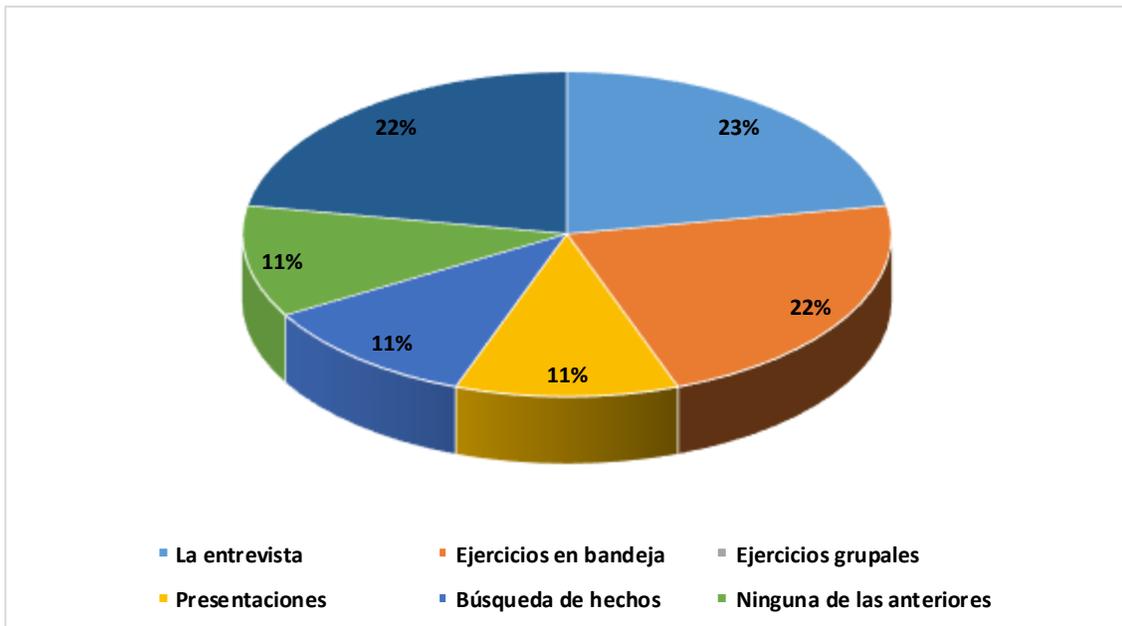
10. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza el colegio para identificar las competencias laborales?

Cuadro No. 10

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
La entrevista	2	23%
Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.	2	22%
Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.	1	11%
Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.	1	11%
Ninguna de las anteriores	1	11%
No respondieron	2	22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro No. 10 (2017)

Los directores encuestados indicaron utilizar en mayor grado la entrevista y los ejercicios en bandeja como herramientas para identificar las competencias laborales del personal.

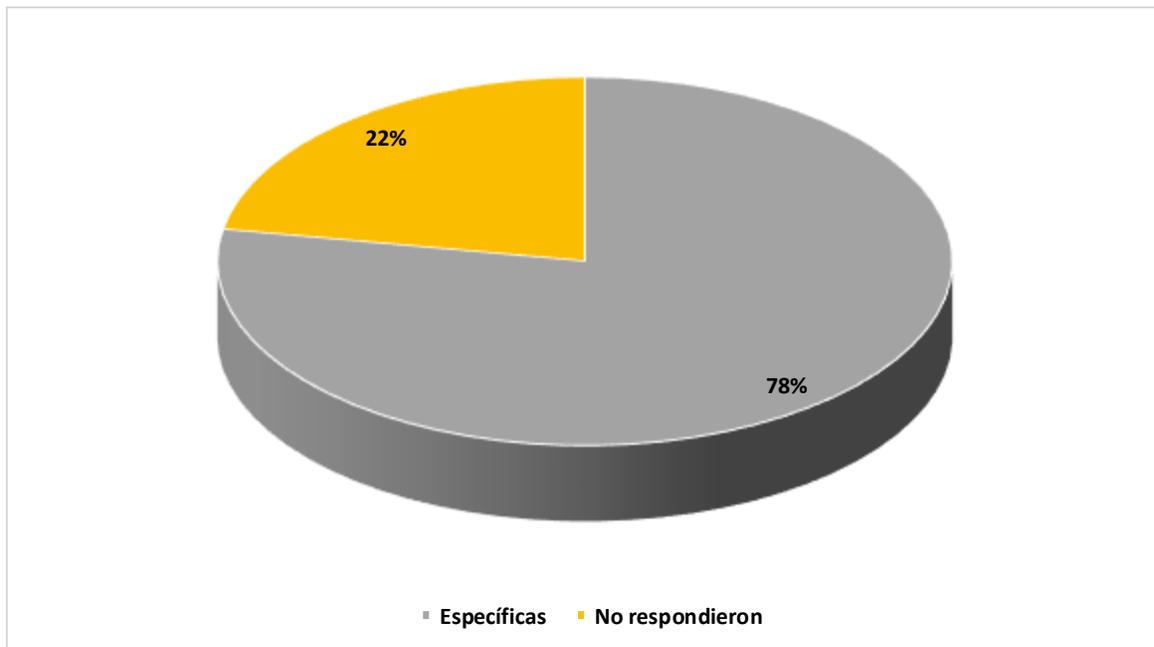
11. ¿Qué tipo de competencia laboral busca desarrollar más en el personal?

Cuadro No. 11

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Específicas	7	78%
No respondieron	2	22%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 11



Fuente: Cuadro No. 11 (2017)

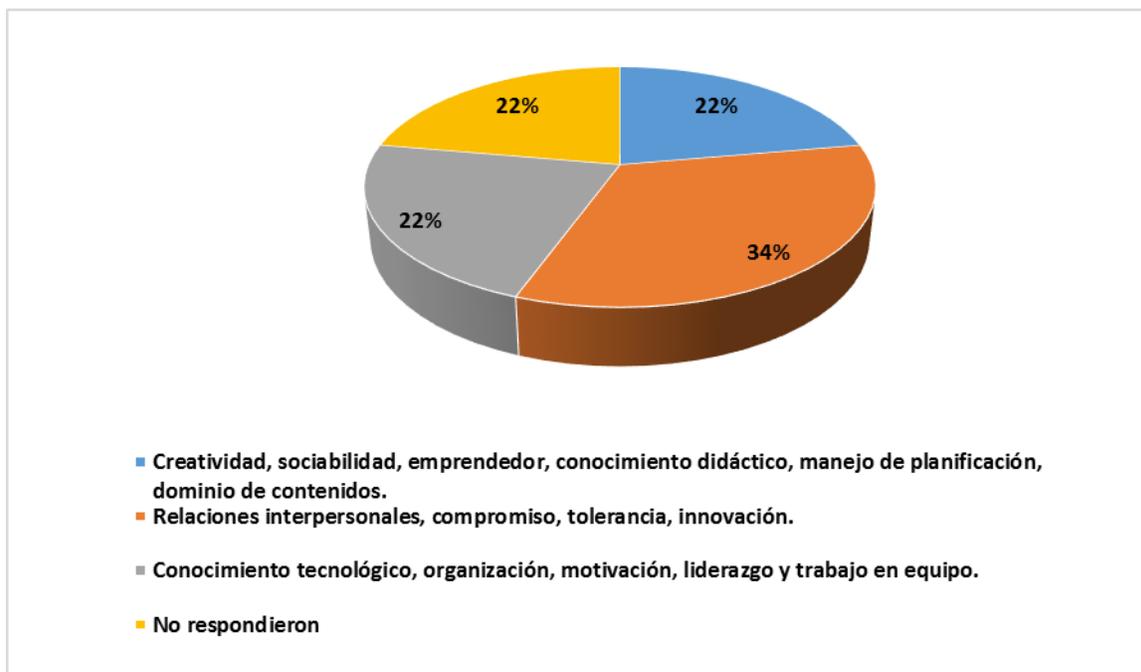
Casi la totalidad de los encuestados busca desarrollar en su personal las competencias específicas.

12. En base al ítem que eligió en el numeral anterior ¿qué competencias laborales considera clave para que los docentes alcancen un óptimo desempeño en su puesto?

Gráfica No. 12

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Creatividad, sociabilidad, emprendedor, conocimiento didáctico, manejo de planificación, dominio de contenidos.	2	22%
Relaciones interpersonales, compromiso, tolerancia, innovación.	3	34%
Conocimiento tecnológico, organización, motivación, liderazgo y trabajo en equipo.	2	22%
No respondieron	2	22%
Total	9	100%

Gráfica No. 12



Fuente: Cuadro No. 12 (2017)

Los entrevistados encuestados indicaron diversos tipos de competencias que consideraron específicas, donde se nota que no hay un listado único de éstas o que éstas no están estandarizadas para todos los colegios privados.

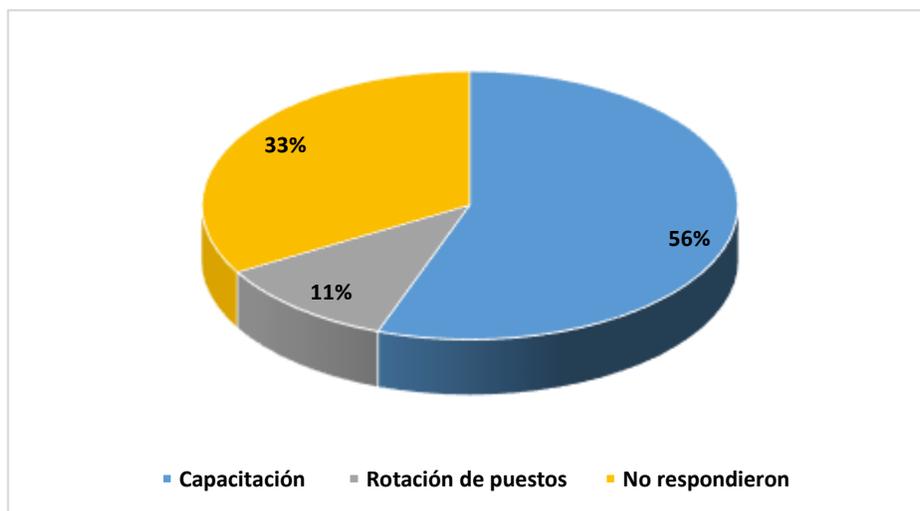
13. ¿Qué herramientas utiliza el colegio para el desarrollo de las competencias laborales?

Cuadro No. 13

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Capacitación	5	56%
Rotación de puestos	1	11%
No respondieron	3	33%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 13



Fuente: Cuadro No. 13 (2017)

Para desarrollar las competencias laborales en el personal, los encuestados utilizan, en su mayoría, la herramienta denominada capacitación.

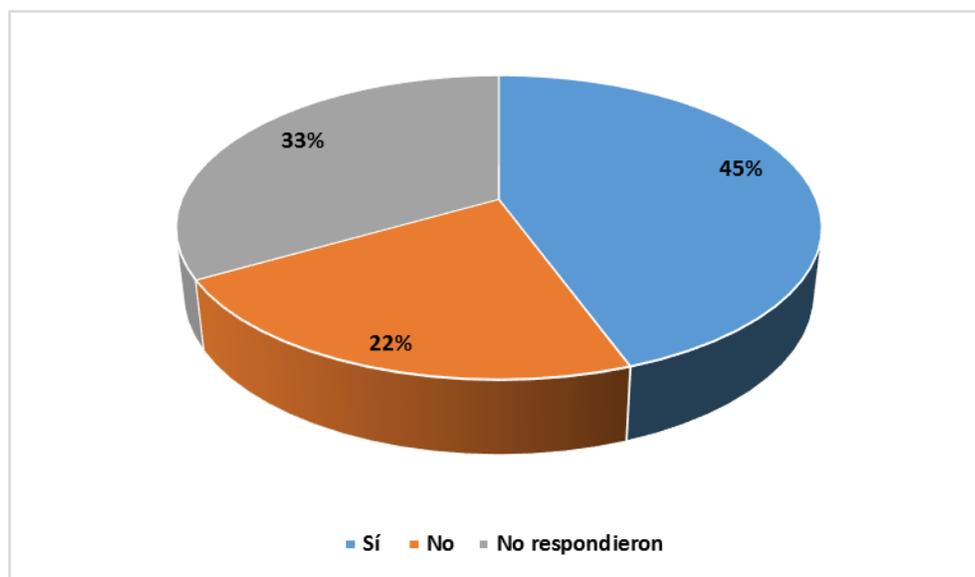
14. ¿Cuenta el colegio con departamento de recursos humanos?

Cuadro No. 14

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	4	45%
No	2	22%
No respondieron	3	33%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 14



Fuente: cuadro No. 14 (2017)

La investigación de campo revela que menos de la mitad de los colegios privados cuenta con departamento de recursos humanos.

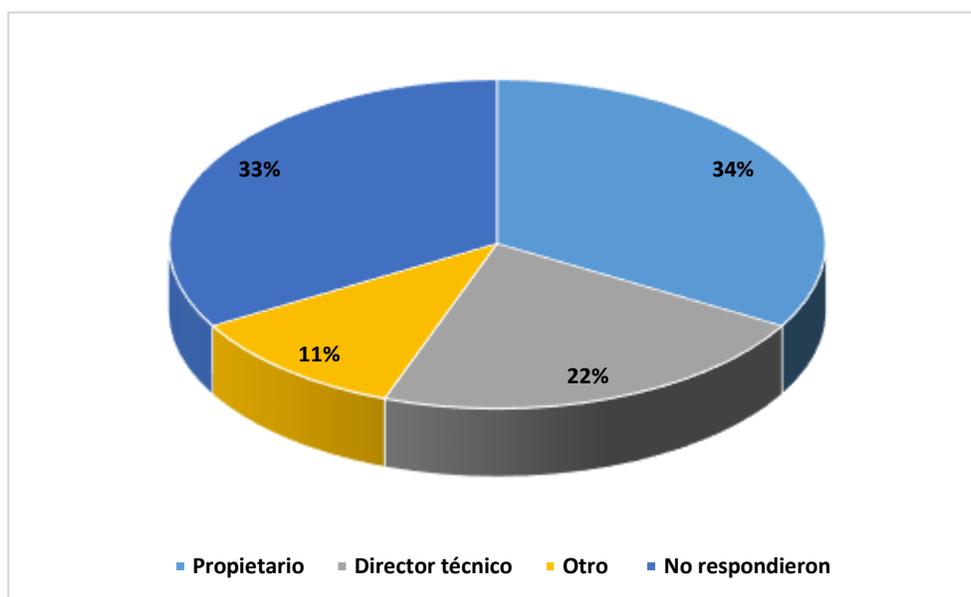
15. Si su respuesta es negativa al numeral anterior ¿Quién se encarga del proceso de capacitación?

Cuadro No. 15

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Propietario	3	33%
Director técnico	2	23%
Otro	1	11%
No respondieron	3	33%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 15



Fuente: cuadro No. 15 (2017)

Por medio de los resultados de la presente investigación de campo se evidencia que en algunos colegios privados es el propietario y en otros el director técnico quienes se encargan del proceso de capacitación para el personal docente.

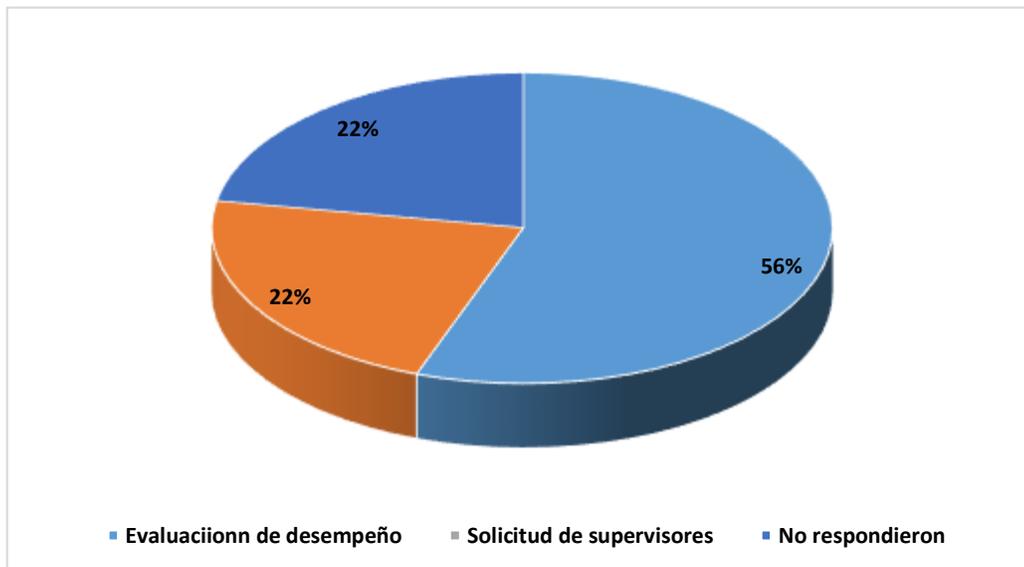
16. ¿Cuál de los siguientes medios emplea el colegio para realizar la detección de necesidades de capacitación?

Cuadro No. 16

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Evaluación de desempeño	5	56%
Análisis de puestos	2	22%
No respondieron	2	23%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 16



Fuente: cuadro No. 16 (2017)

La investigación de campo indica, a través de las respuestas de los entrevistados, que el medio más utilizado para detectar las necesidades de capacitación del personal es la evaluación de desempeño.

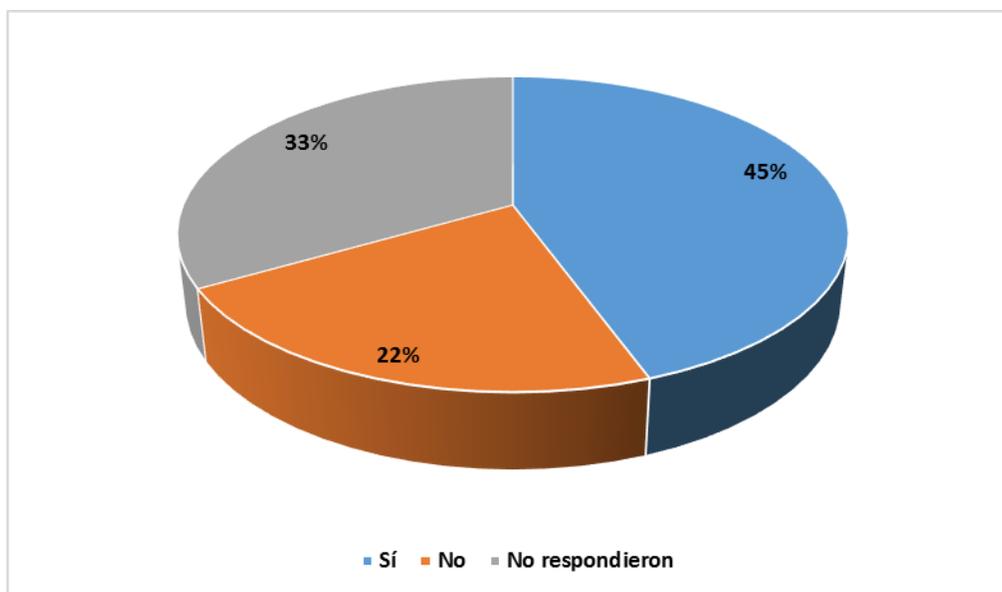
17. ¿Posee el colegio un programa de capacitación por competencias laborales que indique a quien capacitar, en qué, dónde, cuándo y cuánto capacitar así como quién lo hará?

Cuadro No. 17

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	4	44%
No	2	22%
No respondieron	3	33%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 17



Fuente: cuadro No. 17 (2017)

De los directores encuestados, menos de la mitad indicó que el colegio a su cargo posee un programa de capacitación por competencias laborales.

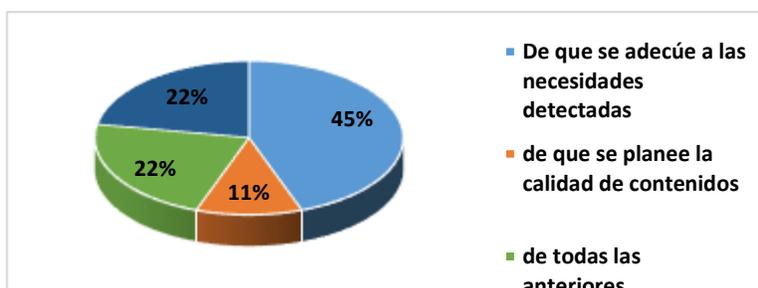
18. ¿De qué factor depende la implementación del programa de capacitación?

Cuadro No. 18

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De que se adecúe a las necesidades detectadas	4	44%
De que se planee la calidad de contenidos del material de apoyo que se utilizará	1	11%
De todas las anteriores	2	22%
No respondieron	2	23%
Total	9	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 18



Fuente: cuadro No. 18 (2017)

En base a lo investigado a través del trabajo de campo, se establece que los directores de los colegios privados consideran importante adecuar un programa de capacitación a las necesidades que se han detectado previamente.

## Resultados de los docentes

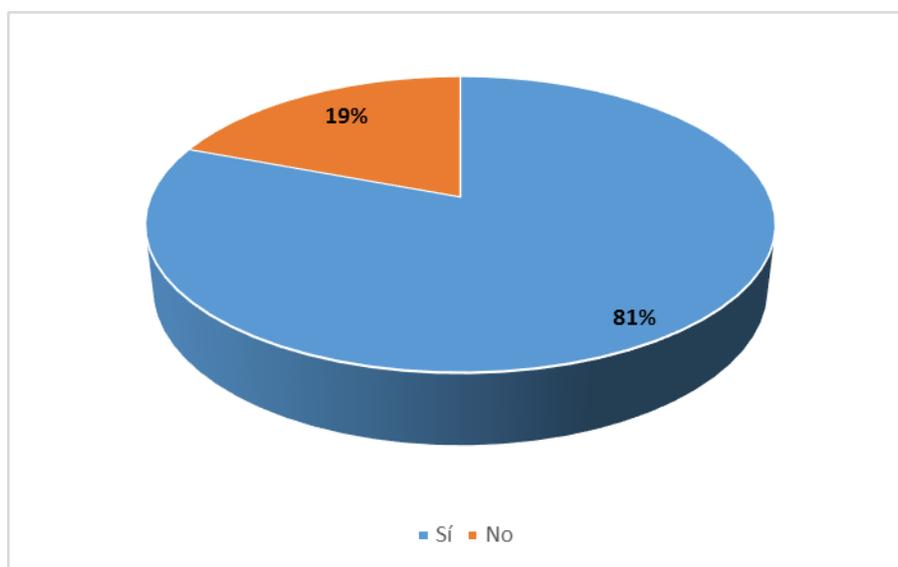
### 1. ¿Ha recibido capacitación en el último año?

Cuadro No. 19

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	84	81%
No	20	19%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 19



Fuente: cuadro No. 19 (2017)

El 81% de los encuestados afirman que han recibido capacitación en el colegio en el que trabajan en el último año laborado.

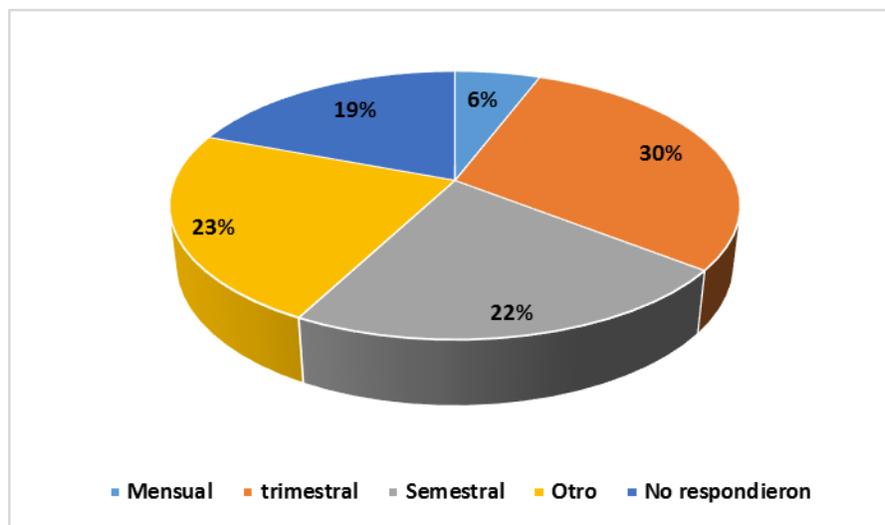
2. Si su respuesta es afirmativa al numeral anterior ¿con que frecuencia?

Cuadro No. 20

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mensual	6	6%
Trimestral	31	30%
Semestral	23	22%
Otro	24	23%
No respondieron	20	19%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 20



Fuente: cuadro No. 20 (2017)

Los encuestados manifestaron que los capacitan cada tres meses, otra opción que también se da es ser capacitados una vez al año.

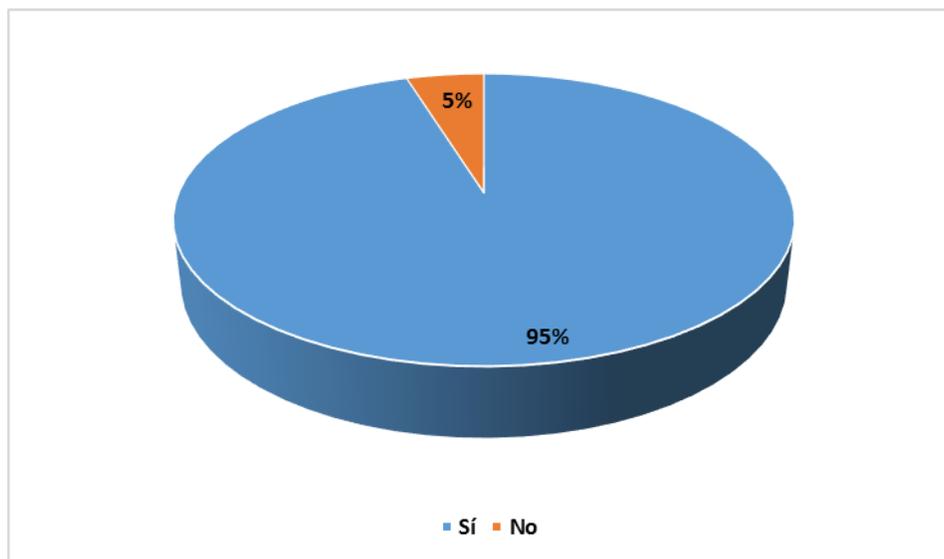
3. ¿Considera que como docente necesita capacitación para desempeñar mejor su trabajo?

Cuadro No. 21

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	99	95%
No	5	5%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 21



Fuente: cuadro No. 21 (2017)

La mayoría de los encuestados está de acuerdo en que como docente si necesita ser capacitado para desempeñarse mejor en su trabajo.

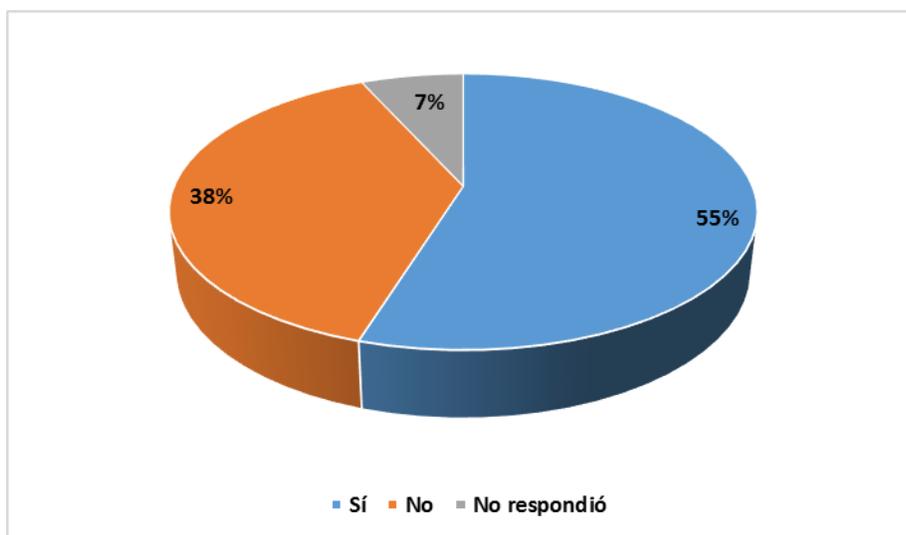
4. ¿Utiliza el colegio la detección de necesidades de capacitación como medio para saber en qué capacitarlo?

Cuadro No. 22

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	57	55%
No	40	38%
No respondió	7	7%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 22



Fuente: cuadro No. 22 (2017)

El 55% de los encuestados indicó que el colegio en el que labora, para capacitarlo, utiliza la detección de necesidades de capacitación para saber en qué temas capacitarlo.

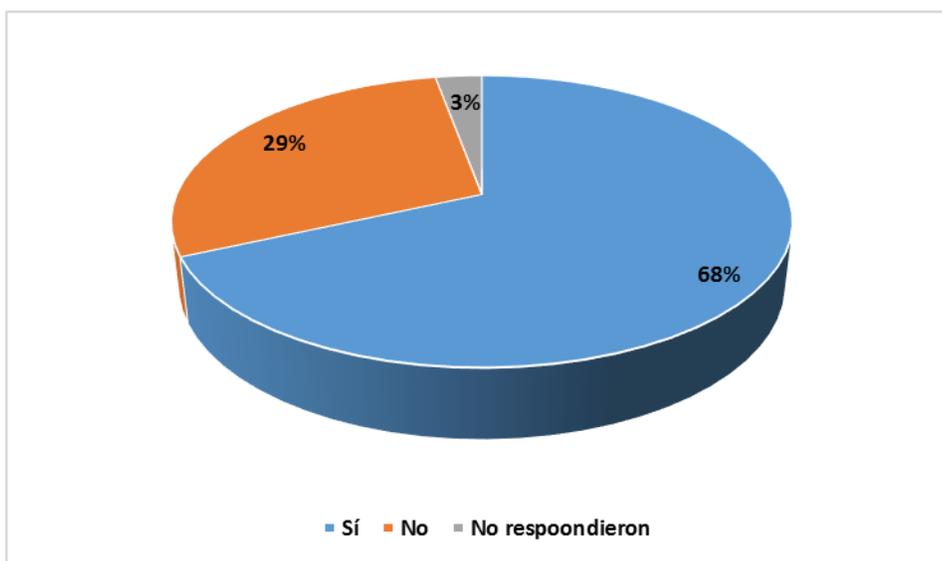
5. ¿Lo capacitan en base a competencias laborales?

Cuadro No. 23

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	71	68%
No	30	29%
No respondieron	3	3%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 23



Fuente: cuadro No. 23 (2017)

En la presente investigación se estableció que los encuestados indicaron que el colegio en el que laboran los capacitan en base a competencias laborales.

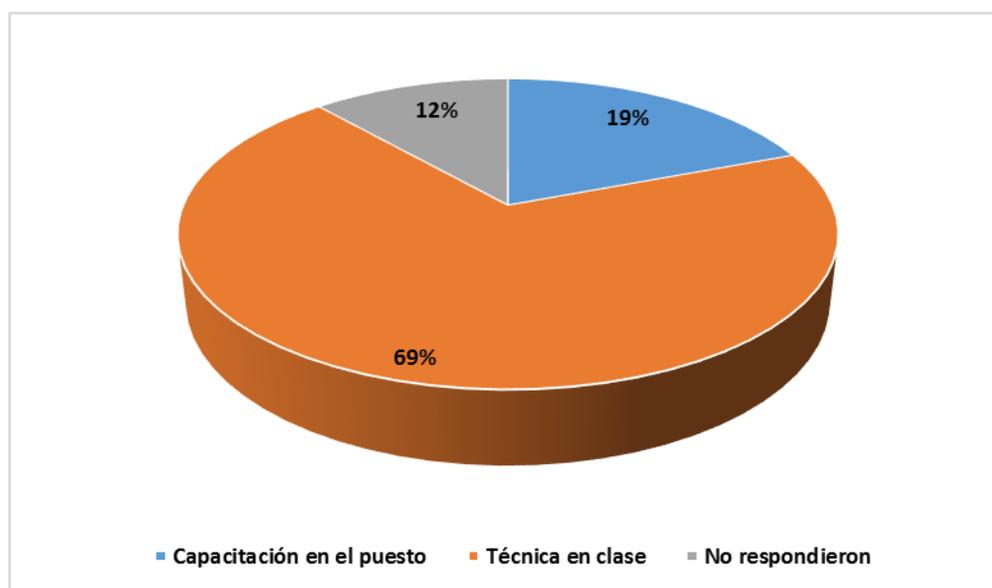
6. ¿Qué tipo de capacitación utiliza el colegio para capacitarlo?

Cuadro No. 24

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Capacitación en el puesto	20	19%
Técnica de clase (en aula y con capacitador)	72	69%
No respondieron	12	12%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 24



Fuente: cuadro No. 24 (2017)

La mayoría de los encuestados indica que el tipo de capacitación que le brinda el colegio es la denominada capacitación en el puesto.

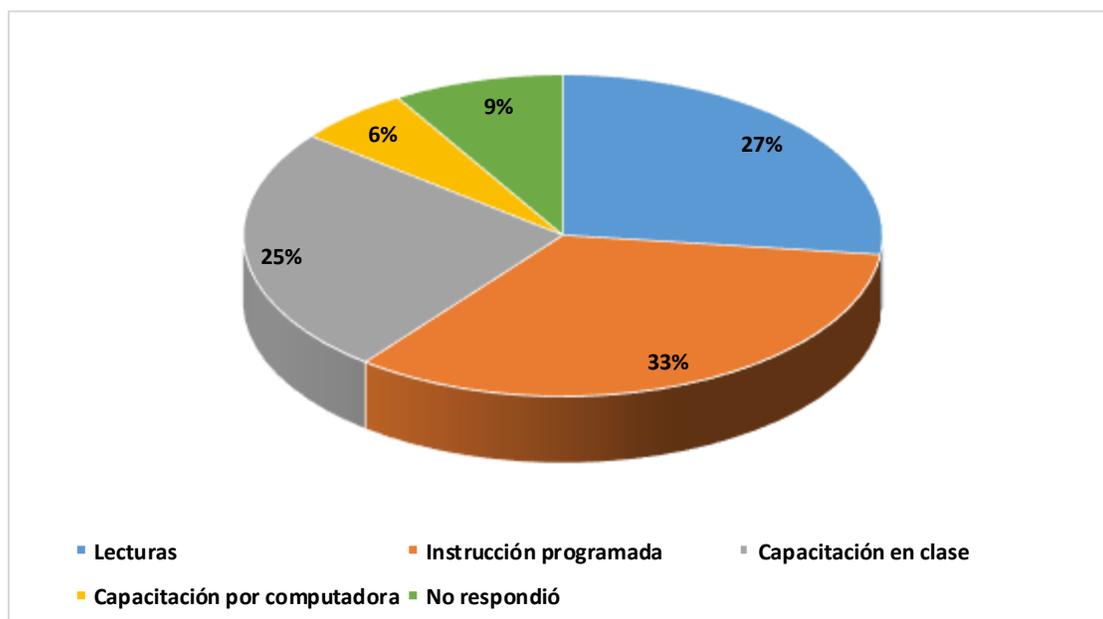
7. ¿Qué técnica de capacitación utiliza el colegio para capacitarlo?

Cuadro No. 25

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Lecturas	28	27%
Instrucción programada	35	33%
Capacitación en clase	26	24%
Capacitación por computadora (uso de Cd's o Dvd's)	6	6%
No respondió	9	9%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 25



Fuente: cuadro No. 25 (2017)

La técnica de capacitación que más utilizan los colegios para capacitar a su personal, según lo investigado medio de las encuestas, es la denominada instrucción programada.

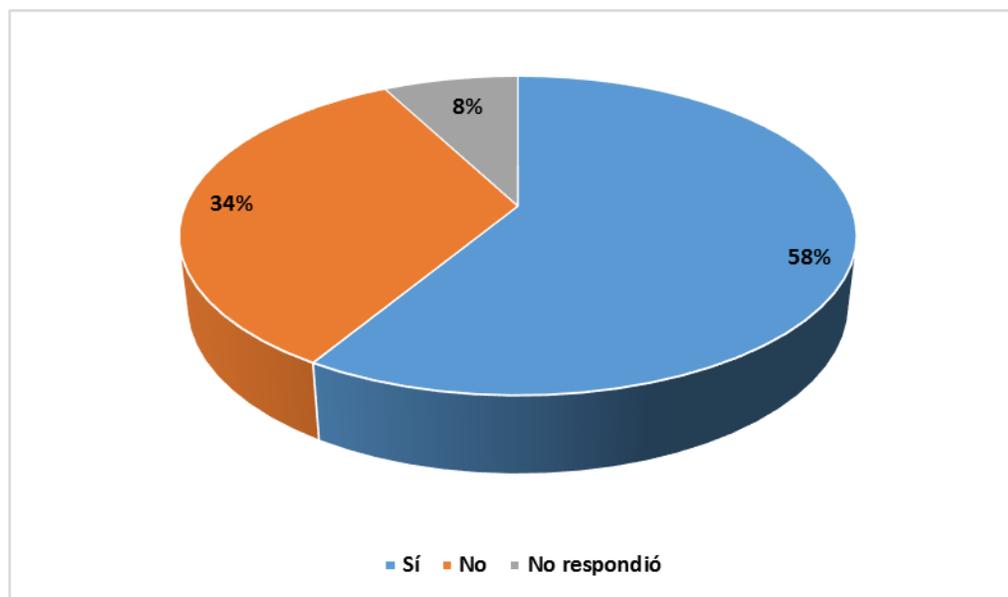
8. ¿Sabe usted si el colegio cuenta con un plan de capacitación anual?

Cuadro No. 26

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	61	58%
No	35	34%
No respondió	8	8%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 26



Fuente: cuadro No. 26 (2017)

El 58% de los encuestados manifiestan que el colegio en el que laboran si cuenta con un plan de capacitación anual.

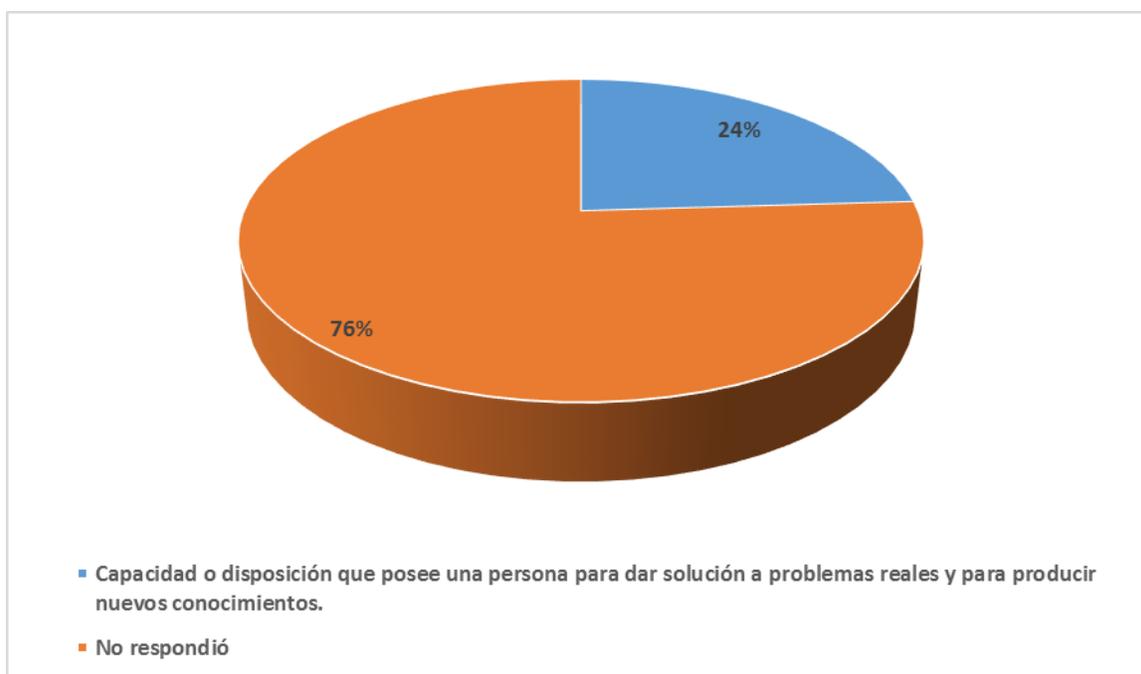
9. ¿Qué entiende usted por competencias laborales?

Cuadro No. 27

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevos conocimientos.	25	24%
No respondió	79	76%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 27



Fuente: cuadro No. 27 (2017)

La gran mayoría de los docentes encuestados desconoce qué es la competencia laboral por lo que no indicó ningún tipo de definición.

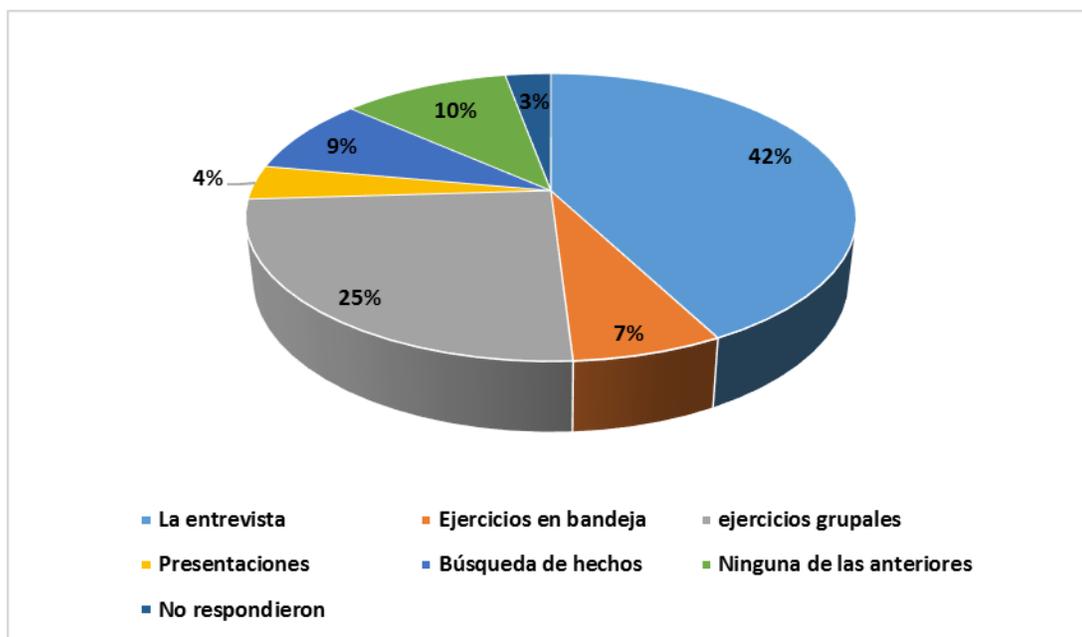
10. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza el colegio para identificar las competencias laborales?

Cuadro No. 28

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
La entrevista	44	42%
Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.	7	7%
Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones	26	25%
Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.	4	3%
Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.	9	9%
Ninguna de las anteriores	11	11%
No respondieron	3	3%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 28



Fuente: cuadro No. 28 (2017)

La herramienta que más utilizan los colegios para detectar las competencias laborales de los docentes es la que se conoce como la entrevista. En menor grado utilizan la herramienta ejercicios grupales.

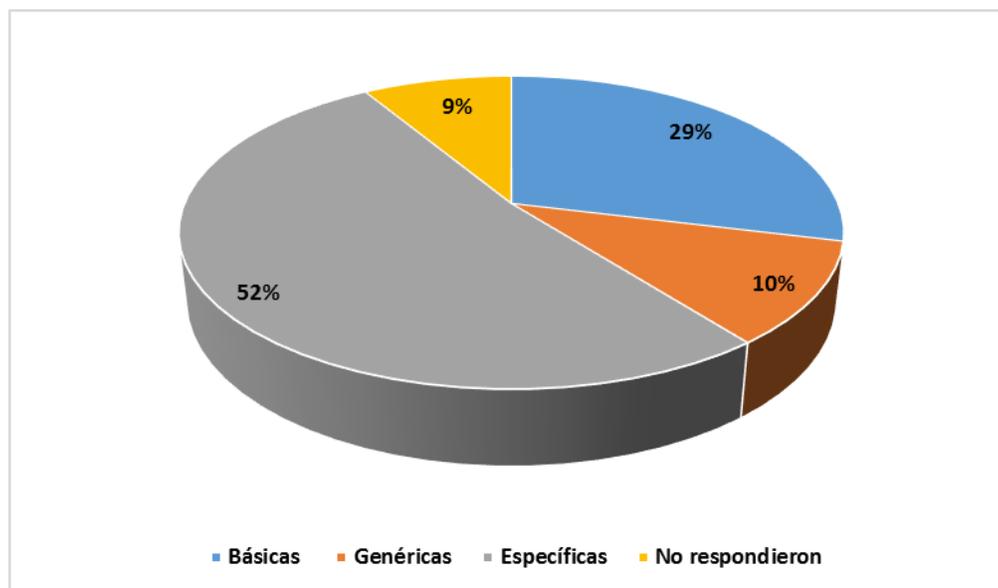
11. ¿Qué tipo de competencia laboral busca desarrollar más como docente?

Cuadro No. 29

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Básicas	30	29%
Genéricas	11	10%
Específicas	54	52%
No respondieron	9	9%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 29



Fuente: cuadro No. 29 (2017)

En la presente investigación el 52% de los docentes indica que busca desarrollar las competencias laborales específicas.

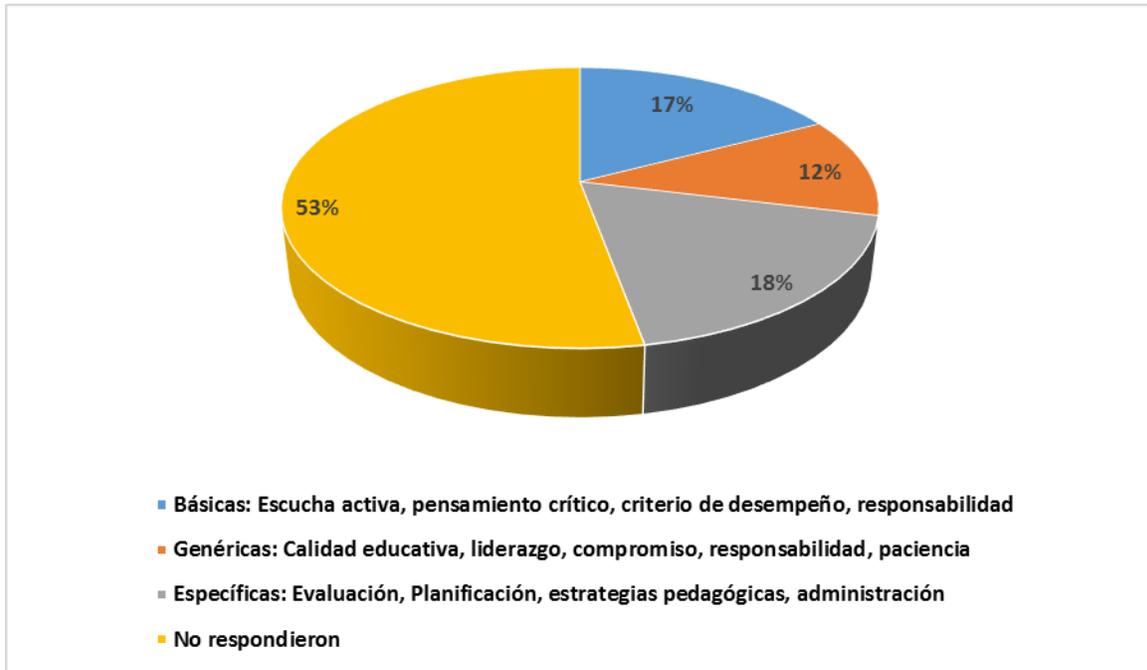
12. En base al ítem que eligió en el numeral anterior ¿qué competencias laborales considera clave para que como docente alcance un óptimo desempeño en su puesto?

Cuadro No. 30

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Básicas: Escucha activa, pensamiento crítico, criterio de desempeño, responsabilidad, equidad, igualdad, trabajo en equipo, integración, redacción, liderazgo, planificación, practica valores, innovación, relaciones interpersonales, organización, motivar, actualización, atención al estudiante.	18	17%
Genéricas: Calidad educativa, liderazgo, compromiso, responsabilidad, paciencia, hábito de leer, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, solución de problemas, evaluar el progreso del estudiante, valorar el trabajo.	12	12%
Específicas: Evaluación, Planificación, estrategias pedagógicas, administración, dominio del tema, actualización, inteligencia emocional, adaptación al cambio, creatividad, toma de decisiones, trabajo en equipo, proactividad, calidad educativa, innovación, motivación, organización, aprendizaje, actualizar contenidos, flexibilidad.	19	18%
No respondieron	55	53%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 30



Fuente: cuadro No. 30 (2017)

La mayoría de los docentes encuestados no supo identificar cuáles competencias debían desarrollar en el tipo que eligió en el numeral anterior, por lo que un 17% se inclinó a identificar competencias básicas, un 11% genéricas y un 18% específicas.

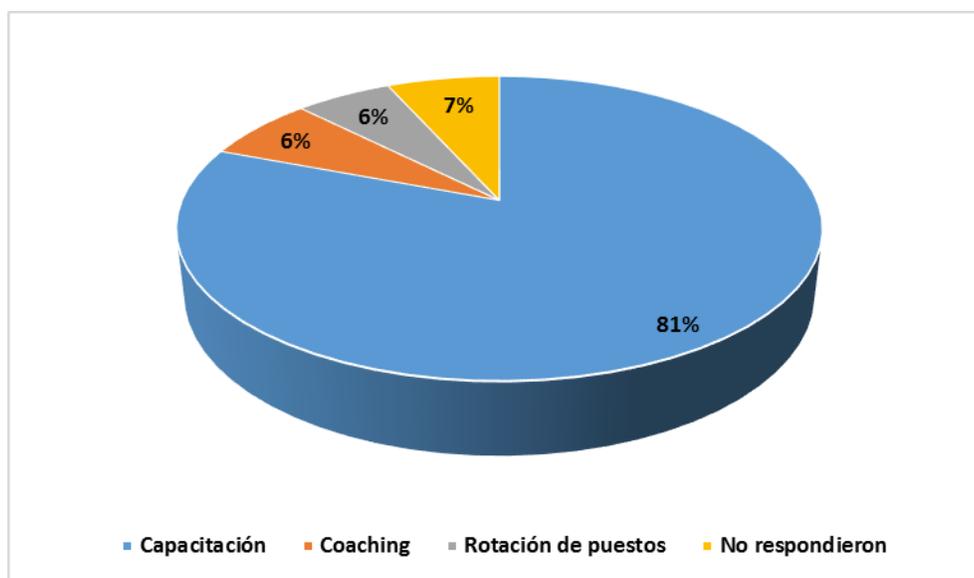
13. ¿Qué herramienta utiliza el colegio para el desarrollo de sus competencias laborales?

Cuadro No. 31

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Capacitación	84	81%
Coaching	7	7%
Rotación de puestos	6	5%
No respondieron	7	7%
Total		100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 31



Fuente: cuadro No. 31 (2017)

Según la investigación, la mayoría de los encuestados reconoce que la herramienta que utilizan en los colegios para desarrollar las competencias laborales de los docentes es la capacitación.

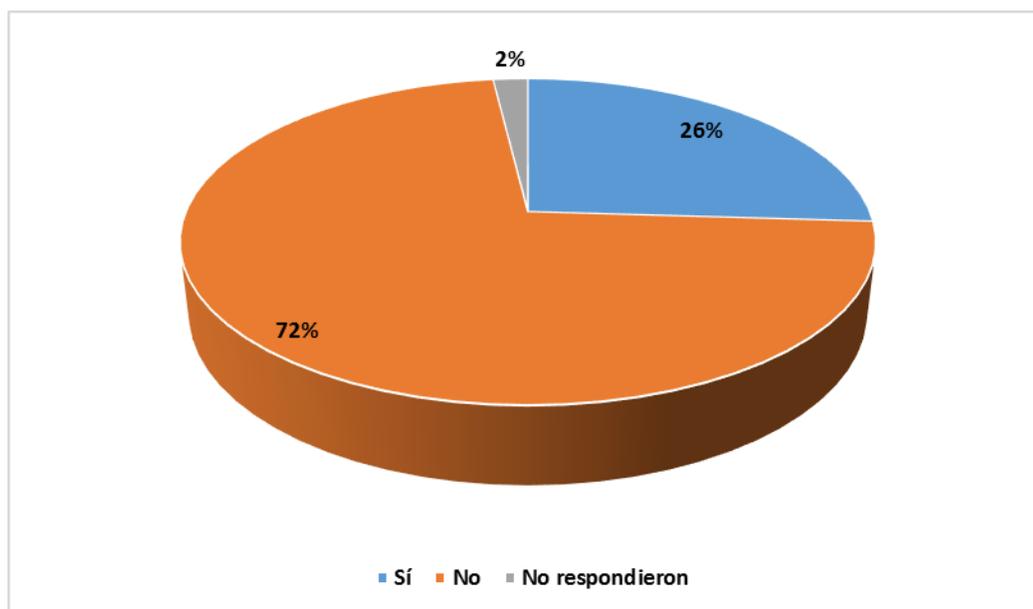
14. ¿Cuenta el colegio con departamento de recursos humanos?

Cuadro No. 32

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	27	26%
No	75	72%
No respondieron	2	2%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 32



Fuente: cuadro No. 32 (2017)

El 72% de los docentes de los colegios privados encuestados indicaron que la institución en la que laboran no cuenta con departamento de recursos humanos.

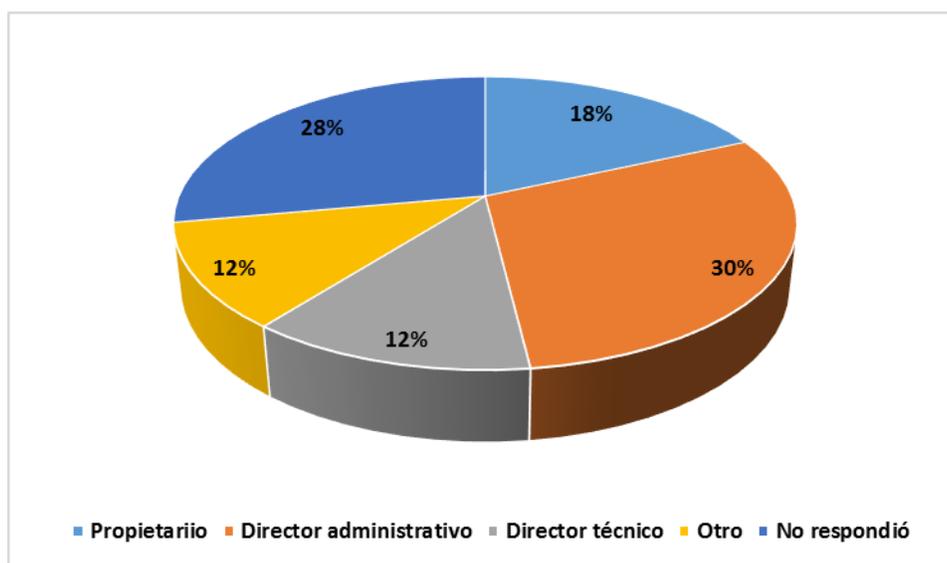
15. Si su respuesta es negativa al numeral anterior ¿Quién se encarga del proceso de capacitación?

Cuadro No. 33

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Propietario	19	18%
Director administrativo	31	30%
Director técnico	13	13%
Otro	12	12%
No respondió	29	27%
Total		100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 33



Fuente: cuadro No. 33 (2017)

En la presente investigación de campo los docentes encuestados indicaron que quien se encarga del proceso de capacitación en el colegio en el laboran es el director administrativo y en un nivel menor lo hacen los propietarios de los colegios.

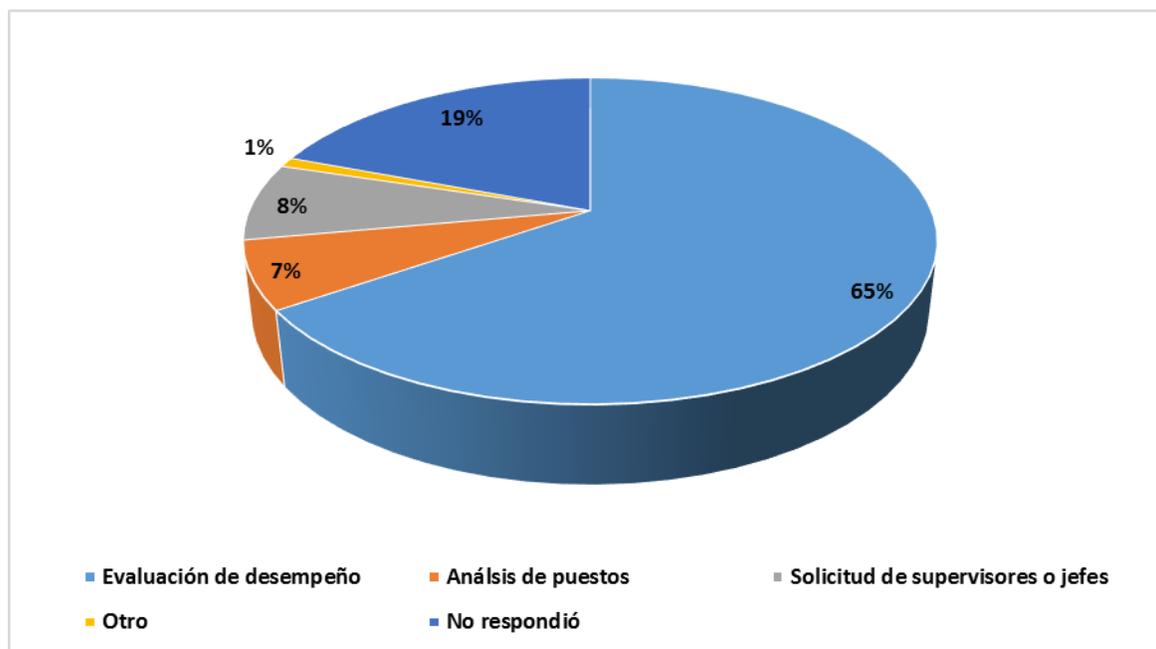
16. ¿Cuál de los siguientes medios emplea el colegio para realizar la detección de necesidades de capacitación?

Cuadro No. 34

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Evaluación de desempeño	68	65%
Análisis de puestos	7	7%
Solicitud de supervisores o jefes	8	8%
Otro	1	1%
No respondió	20	19%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 34



Fuente: cuadro No. 34 (2017)

El 65% de los docentes reconoce que para detectar las necesidades de capacitación de los docentes en los colegios privados se utiliza la evaluación de desempeño como principal medio. Los demás se utilizan muy poco.

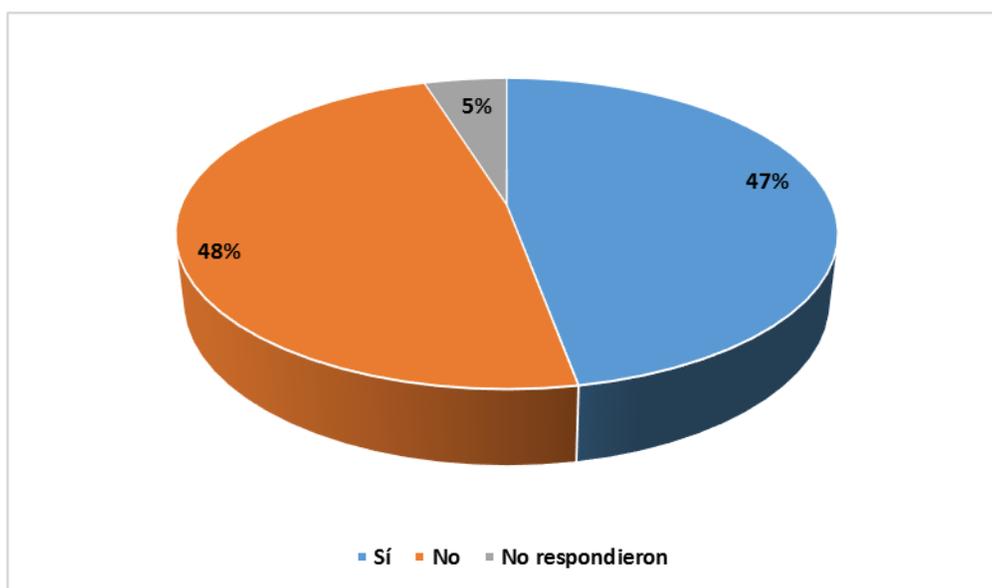
17. ¿Sabe usted si posee el colegio un programa de capacitación por competencias laborales que indique a quien capacitar, en qué, dónde, cuándo y cuánto capacitar así como quién lo hará?

Cuadro No. 35

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	49	47%
No	50	48%
No respondieron	5	5%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 35



Fuente: cuadro No. 35 (2017)

Según la presente investigación, el 47% de los encuestados afirma no saber si el colegio en el que laboran cuenta con un programa de capacitación por competencias laborales, y una cantidad similar afirma que sí.

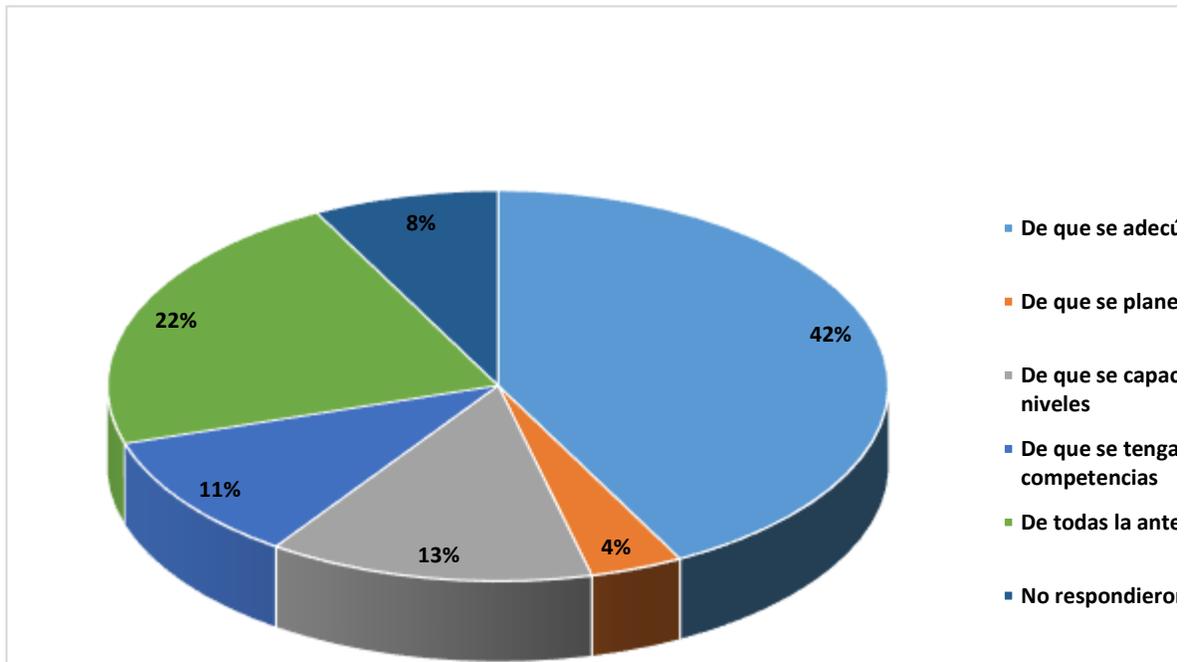
18. ¿De qué factor depende la implementación del programa de capacitación?

Cuadro No. 36

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De que se adecúe a las necesidades detectadas	44	42%
De que se planee la calidad de contenidos del material de apoyo que se utilizará	4	4%
De que se capacite al personal de todos los niveles educativos del colegio	14	13%
De que se tengas identificadas las competencias laborales	11	12%
De todas las anteriores	23	22%
No respondió	8	7%
Total	104	100%

Fuente: trabajo de campo (2017)

Gráfica No. 36



Fuente: cuadro No. 36 (2017)

Según la presente investigación, a través de las encuestas que respondieron los docentes, el factor que más incide como factor dependiente para implementar un programa de capacitación es éste se adecúe a las necesidades detectadas.

## V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con la finalidad de conocer si capacitan por competencias laborales al personal de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, se presenta a continuación el análisis y discusión de resultados obtenidos del trabajo de campo del estudio realizado, para comparar con las diversas teorías propuestas por autores que vinculan su investigación a las variables del presente estudio.

Resulta importante mencionar el rol clave que tiene la capacitación en el ámbito empresarial debido a que es un medio que, por contar variedad de tipos y técnicas, permite adecuar el proceso tanto a las necesidades de los capacitados como al estilo particular de los individuos o de los grupos. Así, se hace clave contar con una definición adecuada de éste término, que aclare su comprensión y futura aplicación:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2007: 386).

En base a lo definido se denota que la capacitación es clave para incrementar las aptitudes y actitudes que hacen competente a una persona en el cumplimiento de las funciones de su trabajo. De acuerdo a lo investigado, la mayoría de los directores de los colegios privados (83%) aplican la capacitación como medio de desarrollo del personal, en virtud de que en el último año de trabajo si realizaron actividades de capacitación, lo cual fue confirmado por el 81% del personal docente. Sin embargo, como indica Chiavenato (2007) es un proceso educativo de corto plazo, es decir, que en un año de trabajo los directores de los colegios privados deberán capacitar a los colaboradores aunque la frecuencia con la que lo hagan pueda variar según el nivel de crecimiento y mejoramiento que pretendan alcanzar. De lo investigado, se

observa que la frecuencia de capacitación en que los colegios capacitan al personal docente varía entre semestral (22%) o anual (22%), períodos de tiempo que se pueden considerar demasiado espaciados, de manera que si se espera provocar cambios a nivel técnico y de actitud en ellos, la probabilidad sería muy baja. Y del lado del personal docente los resultados indican que los capacitan entre bimensual, trimestral o anualmente, aunque los porcentajes respectivos, 23% y 30%, no son significativos, lo que quiere decir que la minoría de los colaboradores recibe capacitación de una forma frecuente, y por lo tanto, se desempeña apoyado en los conocimientos, habilidades y actitudes que desarrolló en su proceso de formación magisterial o en su proceso de formación superior, más visto como su deseo de su superarse.

Dessler (2009) plantea que capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo, lo que da a entender que para llegar a conformar un equipo de trabajo que cada vez desempeñe mejor y que no esté continuamente en improvisación, es necesario estar persuadido y convencido de que es necesario brindar el máximo apoyo a los colaboradores para que estén en continuo crecimiento y mejoramiento de sus potencialidades y talentos. En este sentido se comprueba, según lo investigado en la pregunta número 3, que la mayoría de los directores de los colegios privados está de acuerdo en que es necesario apoyarse en la estrategia de capacitación para propiciar en los docentes mejoras en el cumplimiento de las funciones de su trabajo, en virtud de que es conveniente y necesario acrecentar su rendimiento y mantenerlos actualizados en aspectos metodológicos y tecnológicos, además de mantenerlos motivados. Los resultados también dan a conocer que el 95% de los docentes de los colegios privados también están de acuerdo en que sí necesitan de la capacitación para desempeñarse mejor en su trabajo diario, ya que consideran que es necesario estar en constante renovación de conocimientos y procedimientos didácticos, pedagógicos, técnicas de enseñanza-aprendizaje debido a las exigencias y retos que plantean los diversos cambios de las nuevas generaciones de estudiantes y de la educación globalizada en general.

Chiavenato (2007: 390) indica que “el diagnóstico de necesidades de capacitación es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer”, esto con la intención de direccionar correctamente el esfuerzo de capacitación y ayudar a disminuir las carencias que se hayan detectado con la ayuda del diagnóstico respectivo. El 67% de los directores indicó que utiliza este medio para saber en qué capacitar a su equipo de docentes, por considerar que esto ayudará a priorizar en qué específicamente capacitarlos y qué aspectos puntuales ayudarán a que mejoren sus capacidades como docentes. De los docentes el 55% manifiesta que el colegio en el que labora si diagnostica sus necesidades de capacitación para ayudarlos a mejorar su calidad como educadores al facilitar el proceso de aprendizaje para sus alumnos, además de que al no hacerlo sería difícil que se atendiera a las necesidades específicas en las que deben ser fortalecidos. Sin embargo, queda una brecha importante que cerrar ya que no todos los colegios aplican este tipo de detección para saber en qué capacitar a su personal.

Capacitar al personal con una intención u objetivo definido favorecerá los resultados esperados, tal es el caso de hacerlo para desarrollar las competencias laborales en los docentes, definiéndose éstas como lo indica (OIT, 2014: 10) “conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño de una función productiva. Puede ser definida y medida en términos de desempeños en un determinado contexto laboral. Refleja el saber, el saber hacer y el saber ser”. Según las respuestas de los directores a la pregunta No. 5 ¿capacita al personal en base a competencias laborales? El 78% de ellos indicó que sí, lo que indica el interés que tienen por ayudar a su personal a mejorar su desempeño educativo. Y en la respuesta que dan los docentes a la interrogante ¿lo capacitan en base a competencias laborales? se correlaciona con la de los directores aunque en un porcentaje menor (68%), lo que deja en claro que las capacitaciones están enfocadas en hacerlos competentes.

En cuanto al medio que utilizan los colegios privados para capacitar a los docentes, a través de la investigación se determina que el tipo preferido de capacitación, indicado

tanto por los directores (67%) como por los docentes (69%), es la denominada técnica de clase, la que Chiavenato (2009: 382) define como aquella que “utiliza un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Esta técnica desarrolla las habilidades sociales e incluye actividades como la dramatización y juegos de empresas”. Sin duda que debido a estas características y a que esta técnica propicia la interacción entre los participantes y un buen ambiente es que es utilizada por los directores y es bien aceptada por los docentes.

En relación a la técnica que utilizan los colegios para hacer llegar la información o contenido a los docentes está la capacitación en clase, que fue la opción más elegida por los directores (45%) y cuya característica según Chiavenato (2009: 385) es que se da “el entrenamiento fuera del lugar de trabajo, en un aula. Los educandos cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación”. Característica que es llamativa porque permite que los docentes cambien de ambiente y de rutina. Aunque lo referido por los maestros encuestados difiere de lo indicado por los directores, ya que solo un 24% ha sido capacitado en base a esta técnica. Otras técnicas que han utilizado para capacitarlos son la instrucción programada (33%) y las lecturas (27%). Así, el desafío para los directores al implementar una actividad de capacitación es informar a su equipo de trabajo acerca de la técnica bajo la cual será capacitado, sus ventajas y beneficios, así como contratar o elegir a un facilitador que la domine.

La respuesta de los directores y docentes encuestados acerca de si el colegio cuenta con un plan de capacitación anual es afirmativa y se corresponde a un 56% y 58% respectivamente. Esto indica prácticamente que casi la mitad de los colegios privados no posee un plan que guíe las acciones de capacitación que realizan semanal, bimensual, trimestral, semestral o anualmente, según lo constatado en las respuestas de la pregunta número dos del cuestionario para directores y docentes.

De las respuestas obtenidas a la pregunta número 9, se nota que tanto los directores como los docentes no poseen una comprensión clara del significado de la definición de competencia laboral, dado que un porcentaje muy bajo, a razón del 33% para los directores y 24% para los docentes, proporcionó una que se acercó a la planteada por la Organización Internacional del trabajo, que fue citada previamente en el análisis de la pregunta número 5. Este aspecto revela que si bien los colegios privados implementan actividades de capacitación, no necesariamente todos lo hacen con el enfoque de competencias laborales.

Según Werther y Davis (2008: 104) “la identificación de competencias busca determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad”, y en el caso de los colegios privados las herramientas que más utilizan para detectar las necesidades de capacitación están la entrevista, ejercicios en bandeja y ejercicios grupales, según los datos obtenidos de las respuestas a la pregunta número 10 de los cuestionarios de los directores y docentes respectivamente. El hecho de que se utilicen estas herramientas indica el interés de los colegios en saber qué competencias deben desarrollar en los docentes, y lo mejor es que los toman en cuenta ya sea al entrevistarlos individualmente o realizando ejercicios en grupo. Sin embargo el porcentaje de directores que aplica cualquiera de estas herramientas es muy bajo, es decir, solo 23% la entrevista y el 22% los ejercicios en bandeja. Los ejercicios grupales solamente fueron indicados por los docentes.

Las competencias específicas, según lo explica (Tobón, 2006: 73) “Son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión”, y en la presente investigación tanto los directores (78%) como docentes (52%) indicaron buscar desarrollar las competencias específicas, que son las que requieren más especialización. Entre más especialistas sean los catedráticos mejor desarrollarán la o las materias que tienen asignadas y mejor impacto causarán tanto en los estudiantes como en los padres de familia. Por lo tanto, que los directores le apuesten a desarrollar tales competencias indica su interés por que el colegio a su cargo se forme una buena reputación y gane más clientes cada año escolar.

Las competencias que los directores enfatizaron que son clave para que los docentes alcancen un óptimo desempeño son las específicas, para lo que proporcionaron un listado de las que consideraron aplican en esta clasificación, como respuesta a la pregunta número 12. Sin embargo, y como indica Alles (2004) no existe un listado específico y único, sino solo sugerente, de las diversas clasificaciones de competencias, lo que significa que lo que para una empresa es una competencia básica para otra puede ser genérica o incluso específica, según el puesto y el nivel de que se trate, lo que deja la discrecionalidad a los encargados de diseñar las respectivas clasificaciones de ubicarlas donde conviene a la empresa que estén. Por lo que el listado que surgió como producto de la investigación es aceptable en función de que es lo que los directores consideran que conviene que desarrollen los docentes para bien de la institución y de los estudiantes. En el caso de los docentes 17% se enfocó en proporcionar listado de competencias básicas, 11% genéricas y 18% específicas; aunque lo conveniente tanto para la institución como para los maestros es que se busque desarrollar las competencias específicas, que serían las que elevarían el nivel y calidad de educación, la calificación de los docentes y el prestigio de los colegios.

Los directores y los docentes destacaron que para desarrollar las competencias laborales en su personal utilizan la capacitación, que Dessler (2009: 294) define como “proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”, con la ventaja de la flexibilidad y variedad de tipos y técnicas que existen para implementar esta manera de formar a los docentes.

Como indica Dessler (2009: 294) “la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar”, lo que hace necesario que exista en los colegios un departamento y una persona que se encargue de velar por que no se descuide tan importante estrategia de crecimiento y desarrollo del personal docente. Al respecto, en la investigación se comprobó, por medio de las respuestas a las preguntas número 14 y 15, tanto de las encuestas dirigidas a los directores como a los docentes, que es la minoría de colegios los que

cuentan con un departamento de recursos humanos y que ya sea el propietario, el director administrativo o el director técnico son quienes se encargan de dirigir el proceso de capacitación. Por lo que contar con tal departamento es de vital importancia para los colegios de tal forma que no se descuide ni se deje en manos no calificadas la dirección en implementación del proceso de capacitación.

Aamodt (2010: 288) indica que “la importancia de la evaluación de las necesidades se demostró con un meta-análisis que indicaba mayor eficacia de la capacitación cuando se hacía una evaluación de las necesidades antes de crear un programa de capacitación”; en la investigación se nota que los colegios privados, para asegurarse buenos resultados, utilizan la evaluación de desempeño como medio para detectar los diversos aspectos en que debe mejorar el personal y en los que debiera ser capacitado, según lo indicado por los directores en su respuesta a la pregunta número 16, al afirmar que la evaluación de desempeño es el medio que utilizan para detectar las necesidades de capacitación del personal; aspecto que confirmaron los docentes al indicar que saben que es el mismo el que se utiliza para saber en qué capacitarlos, en el mismo número de pregunta de la encuesta dirigida a ellos.

Como lo indica el autor citado en el párrafo anterior, la previa detección de necesidades de capacitación hace efectiva la creación y posterior ejecución de un programa de capacitación, y en relación a la pregunta número 17 de los cuestionarios dirigidos tanto a directores como a docentes, ambos indicaron que la institución en la que laboran si cuenta con un programa de capacitación, sin duda porque si realizan la detección de necesidades de capacitación previamente, aunque menos de la mitad de los colegios (44%) posee en realidad un programa de capacitación; aspecto que, de crearse e implementarse, fortalecerá la forma en que se desarrolla la capacitación por competencias laborales del personal.

En relación a la pregunta número 18 ¿de qué factor depende la implementación del programa de capacitación? dirigida a directores y docentes, en su cuestionario respectivo, ambos indicaron que el factor que determina la implementación de la

capacitación es que éste se adecúe a las necesidades detectadas, aspecto que convalida la respuesta elegida en la pregunta número 16, es decir, el medio que se utiliza para detectar las necesidades de capacitación efectivamente se utiliza para direccionar las acciones de capacitación.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados derivados del tema de investigación “Capacitación por competencias laborales del personal de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, se presentan las siguientes conclusiones:

1. La capacitación por competencias laborales que se aplica en los colegios privados está enmarcada en una secuencia lógica de pasos que comprueba que se desarrolla en apego a un proceso estructurado que persigue mejorar las competencias de enseñanza que utilizan los docentes.
2. Se establece que el personal de los colegios privados recibe capacitación durante el ciclo escolar, sin embargo ésta no se da con la frecuencia que permita desarrollar en los docentes las competencias necesarias para lograr un buen desempeño laboral.
3. Se determina que el tipo de capacitación que predomina en los colegios privados para capacitar a los docentes es la denominada Técnica de clase, que se caracteriza por realizarse en un aula, con capacitador y que permite el uso de variedad de actividades de capacitación, y que se concatena bien con la técnica denominada capacitación en clase, la que identificaron los docentes como la que más utilizan, y que se distingue por hacer uso de un salón o aula ajeno a las instalaciones de los colegios. No obstante, no todo el personal docente de los colegios ha sido capacitado según el tipo y técnica de capacitación indicados.
4. Se concluye que el tipo de competencias laborales que los colegios buscan desarrollar en su personal son las específicas, y en base a ello enumeraron las que consideraron clave, a saber: Creatividad, sociabilidad, emprendimiento, conocimiento didáctico, manejo de planificación, dominio de contenidos, relaciones interpersonales, compromiso, tolerancia, innovación, conocimiento tecnológico, organización, motivación, liderazgo y trabajo en equipo; las que

esperan que adopten los docentes para ser más efectivos, eficaces y productivos, a través de la capacitación, herramienta que consideran es la más viable para lograr tal fin. Del total de docentes solo la mitad tiene interés en desarrollar este tipo de competencia.

5. En relación al proceso de capacitación se establece que los colegios privados efectivamente lo aplican, ya que realizan la detección de necesidades de capacitación, cuentan con un programa de capacitación, implementan lo establecido en el programa y finalmente tienen en cuenta que es conveniente evaluar el impacto de los resultados.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Para asegurar que el desarrollo de la capacitación se realice año con año y de la manera más técnica posible, los encargados del departamento de recursos humanos o los directores de los colegios, en su defecto, deben diseñar la planeación de la capacitación, que es el instrumento que además de incluir el proceso de capacitación, también incluye la visión, misión, objetivos, valores, políticas, procedimientos, responsables, presupuesto, entre otros aspectos, relativos a la capacitación, lo que no solo profesionalizará dicho proceso sino que facilitara su aprobación e implementación.
2. Si bien capacitar al personal por competencias laborales a través de actividades de capacitación es conveniente, hacerlo de manera casual y esporádica no ayuda a incrementarlas, por lo que los encargados de recursos humanos o los directores deben establecer en su planeación de la capacitación el número de sesiones necesarias para desarrollar las competencias hasta el nivel que convenga y que ayude a lograr los objetivos de la institución.
3. La importancia del tipo y técnica de capacitación que se utilice para capacitar al personal es que ambas generan variedad de formas de transmitir los conocimientos, habilidades y actitudes que se espera conozcan, adopten y apliquen los docentes en su desempeño diario, por lo que los encargados de recursos humanos o directores deberán, primero, conocer de qué se trata cada uno y segundo, definir cuál o cuáles alinean para cumplir los objetivos establecidos y lograr los resultados prefijados.
4. Cuando se desarrollan las competencias laborales de los docentes en la profundidad y madurez deseada, permite que se cuente con personal capaz y experto, lo que implica que los directores o propietarios deben identificar el tipo de competencias a integrar en el personal, hacer la correcta definición de lo que

cada una significa, definir los niveles de profundidad o madurez a alcanzar, el método o técnica que las desarrollará, quien debe hacerlo y en cuanto tiempo.

5. Debido a que en muchos casos en los colegios privados quien se encarga de dirigir el proceso de capacitación no es un persona especializada o experta para ello, es decir, que lo hace o el director u otra persona de su confianza, se recomienda que se contrate a una persona con formación profesional afín a la administración de recursos humanos o que se capacite a los sujetos indicados en lo relacionado a la planeación estratégica de recursos humanos, diseño de perfiles, manuales de funciones, detección de necesidades, evaluación de desempeño, evaluación de la capacitación por competencias laborales.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Aadmot, M. (2010) Psicología industrial/organizacional. Un enfoque aplicado. (6ª. Ed.) México D.F. Cengage Learning Editores.
- Alles, M. (2005) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. (5ª. Ed.) Buenos Aires. Editorial Granica.
- Banco Granai & Towson S.A. (1993) Monografía de San Pedro Sacatepéquez. Litogres.
- Bernabé, T. (2009) Tesis Propuesta de un modelo integral basado en competencias para la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño de las organizaciones. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. (8ª. Ed.) México D.F. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano. (3ª. Ed.) México D.F. Editorial McGraw-Hill Educación.
- Del Cid, Méndez y Sandoval (2011) Investigación, Fundamentos y Metodología, (2da. Edición) Mexico. Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009) Administración de recursos humanos. (11ª. Ed.) México D.F. Editorial Prentice Hall.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011) Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano. (5ª. Ed.). México D.F. editorial Prentice Hall.

Escuela Superior de Administración de Negocios (2016) La capacitación y el desarrollo de competencias. Disponible en <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-capacitacion-y-el-desarrollo-de-competencias/>

García, J. y García, S. (2006) La gestión por competencias y el impacto de la capacitación. Disponible en [https://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/ramirezg\\_310805.pdf](https://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf)

Guía Metodológica para elaborar trabajos de investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (2011).

Kirkpatrick, D. (1998) Evaluating training programs. The four levels. San Francisco, United States.

Knowles, M. (2007) Andragogía: el aprendizaje de los adultos. (1ª. Ed.) Editorial Oxford University.

Mineduc (2012) ¿Qué centros educativos están autorizados? Disponible en [www.mineduc.gob.gt/buscaestablecimiento\\_GE](http://www.mineduc.gob.gt/buscaestablecimiento_GE)

Mineduc (2015) Reglamento Centros educativos privados. Disponible en [http://www.mineduc.gob.gt/CENTROS\\_EDUCATIVOS\\_PRIVADOS/documents/Reglamentos\\_Centros\\_Educativos.pdf](http://www.mineduc.gob.gt/CENTROS_EDUCATIVOS_PRIVADOS/documents/Reglamentos_Centros_Educativos.pdf)

Robbins, S. y Judge. T. (2009) Comportamiento organizacional. (13a. Ed.) México D.F. Editorial Pearson Educación.

Rodríguez, G. (2007) ¿Qué son las competencias laborales? Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2007a/grg-comp.htm>

Sánchez, H. (2010) Tesis La capacitación como herramienta para la mejora en la atención al cliente de las panaderías de la ciudad de Retalhuleu.

Siliceo, A. (2005) Capacitación y desarrollo de personal. (4ª. Ed.) México D.F. Editorial Limusa.

Tobon, S. (2006) Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. (2ª. Ed.) Bogotá, D.C. Editorial Ecoediciones.

Tobon, S. (2013) Formación integral y competencias. (4ª. Ed.) Bogotá, D.C. Editorial Ecoediciones.

Werther, W. y Davis, K. (2008) Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. (6ª. Ed.) México D.F. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

## IX. ANEXOS

### Propuesta

Guía para la implementación del proceso de capacitación por competencias laborales específicas para el personal de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

#### **Introducción:**

Los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, son instituciones que deben su existencia a los padres de familia que deciden confiar en la oferta educativa que realizan por diversos medios de comunicación, en la que ofrecen excelencia, calidad y actualización, lo que genera la expectativa de que finalizado el ciclo escolar sus hijos estarán bien preparados. Y como medio para lograr lo ofrecido los colegios cuentan con un claustro de docentes que son quienes, a través de su desempeño diario, contribuirán a hacer realidad el sueño de éstos. Lo que hace imperativo que los capaciten de la mejor posible en aquellas competencias que coadyuven a egresar alumnos bien formados y padres satisfechos, y que también se apoyen en una guía que indique como implementar un proceso de capacitación que asegure resultados medibles.

#### **Justificación**

La investigación realizada reflejó que si bien los colegios capacitan a los docentes no lo hacen de manera frecuente, que si se enfocan en competencias laborales pero que no cuentan con personal experto que lo dirija, que aunque tratan de detectar en qué capacitar al personal no necesariamente cuentan con un plan que guíe cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quien lo hará, qué resultados se obtendrán ni cómo se medirá. Por lo que carecer de tal instrumento puede incidir en que se tengan resultados insatisfactorios en el desempeño de los docentes y por consiguiente se mantenga abierta una brecha que pueda derivar en pérdida de clientes y desgaste de la imagen de la institución.

Así, para provocar que el cumplimiento de las funciones de los docentes sea en base a competencias laborales, se plantea implementar la presente guía de capacitación para mejorar su desempeño. Ésta está dirigida a los directores y docentes de los colegios privados con el objetivo de identificar y desarrollar las competencias laborales que los primeros esperan que los segundos implementen en su labor docente.

### **Objetivos**

Objetivo general:

Orientar a los directores sobre la forma de implementar el proceso de capacitación pro competencias laborales.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer el modelo del proceso de capacitación.
- Mostrar el proceso que facilita la educación del adulto.
- Orientar sobre la forma en que se redactan las competencias laborales.
- Indicar las diversas técnicas andragógicas aplicables a la capacitación.
- Ejemplificar la aplicación del proceso de capacitación por competencias laborales.

### **Responsables:**

Se deja a la responsabilidad de los directores de los colegios privados el proceso de capacitación propuesto como elemento clave para desarrollar las competencias laborales de los docentes.

### **Beneficiarios:**

Directores y docentes de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

## **Desarrollo de la propuesta**

### **Estructura del proceso de capacitación:**

Dessler y Varela (2011) indica que la capacitación implica un proceso de cinco etapas:

#### 1. Diagnóstico de necesidades

- Identificar habilidades específicas necesarias para mejorar el desempeño y la productividad.
- Asegurar que el programa será adecuado para niveles de educación, experiencia y habilidades específicos de los aprendices.
- Establecer los objetivos de la capacitación.

#### 2. Diseño didáctico

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

#### 3. VALIDACIÓN

- Presentar y validar la capacitación frente a una audiencia representativa. Las revisiones finales se basan en los resultados piloto para garantizar la efectividad del programa.

#### 4. IMPLEMENTACIÓN

- Cuando sea factible, usar un taller de “capacitar al instructor” que se enfoque en la presentación del conocimiento y las habilidades, además del contenido de la capacitación. Luego se implementa el programa de capacitación.

#### 5. EVALUACIÓN

- Valorar las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y/o los resultados de los aprendices.

#### **Proceso que facilita la educación del adulto:**

Knowles (2007) da a conocer el modelo andragógico que consiste en cinco supuestos en los que se presentan las características particulares del aprendiz adulto y su relación particular con el proceso de enseñanza aprendizaje:

El adulto es altamente auto dirigido

- El clima de instrucción debe ser relajado, cálido, colaborativo, respetuoso y fortalecedor lo que propicia que el adulto se sienta aceptado, respetado y reciba el respaldo necesario.
- Se debe enfatizar en el diagnóstico de las necesidades del aprendiz.
- Los aprendices deben involucrarse en el proceso de planificación del aprendizaje, se sugiere que el educador sirva como recurso facilitador de este proceso.
- El proceso de enseñanza aprendizaje es responsabilidad tanto del aprendiz como del educador.
- El aprendiz debe involucrarse en su evaluación, en la cual el educador ayuda a los adultos a obtener evidencia en torno al progreso que ellos mismos logran, a autoevaluarse.

El adulto tiene ciertas experiencias que se convierten en un recurso muy importante para su aprendizaje. Se recomienda por tanto:

- Diagnosticar las necesidades, por mutuo acuerdo, entre el aprendiz y el facilitador.

- Utilizar técnicas en las cuales se promueva que el aprendiz participe y comparta sus experiencias.
- Proveer oportunidades para que los estudiantes apliquen el aprendizaje a sus vidas.
- Incorporar actividades que estimulen al aprendiz a reflexionar en torno a sus experiencias objetivamente y aprender de ellas.

El adulto atraviesa por etapas o tareas de desarrollo que lo orientan para aprender

- Los objetivos y competencias del programa, de ser posible, deben establecerse por mutuo acuerdo con los aprendices.
- El currículo debe estar organizado para cumplir las expectativas reales de los aprendices y no de la institución.
- En el grupo de estudio deben tomarse en consideración las diversas tareas del desarrollo que viven los adultos.
- Para algunos aprendices, los grupos homogéneos son más efectivos, otros aprendices prefieren los grupos heterogéneos.

El adulto desea aplicar de inmediato los conocimientos que va adquiriendo

- La orientación al aprendizaje en el adulto cambia si está enfocado a las asignaturas o a resolución de problemas o casos. La motivación es mayor si sabe que aprende lo que le será útil en su trabajo o profesión.
- Los educadores deben estar atentos a las particularidades de los aprendices y diseñar experiencias de aprendizaje que permitan desarrollar sus habilidades de acuerdo a sus intereses y necesidades personales y profesionales.
- La organización de la secuencia del aprendizaje para el adulto debe responder a las áreas problemáticas con las cuales éste se confronta y no únicamente a la materia de enseñanza.

El adulto es motivado por medio de incentivos internos y de su curiosidad

- El aprendizaje que se genera debe promover la estimulación del aprendiz para la búsqueda del conocimiento como por ejemplo proveer técnicas para experimentar, proyectos para inquirir y estudios independientes.

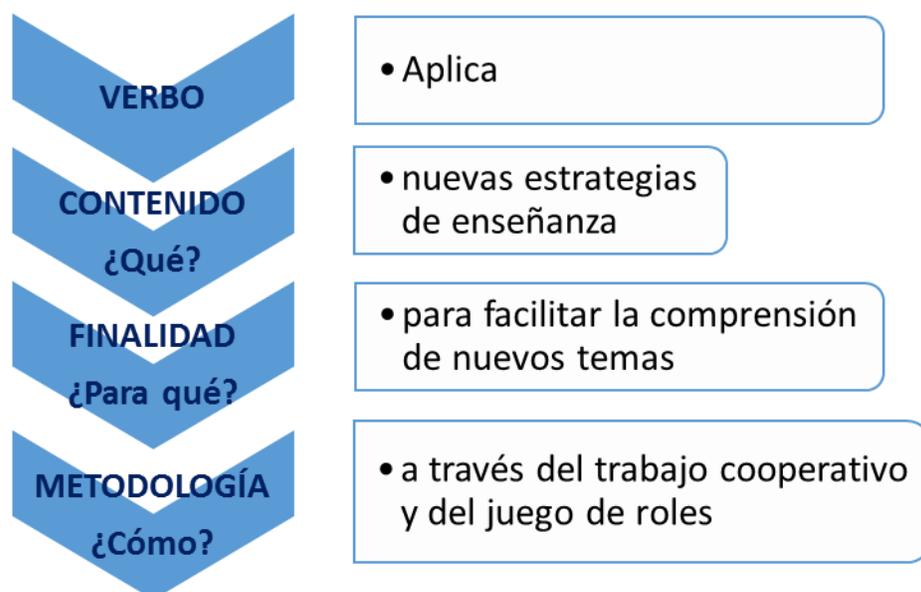
- La evaluación del aprendizaje debe fundamentarse en la recopilación de evidencia válida que lleve a cabo el aprendiz junto a sus pares, facilitadores y expertos.

### ¿Cómo se redactan las competencias?

Tobon (2013) en relación a la redacción de competencias indica que con base en los problemas del contexto se redactan las competencias como un desempeño integral. Se acepta que las competencias se puedan redactar de múltiples maneras, lo cual facilita el proceso de implementación tanto en la educación como en el área de la gestión del talento humano. Sin embargo, se propone que se tengan en cuenta los siguientes componentes: un verbo en presente, un objeto conceptual, una finalidad y una condición de referencia o del contexto.

- Identifique los conocimientos, las actitudes y las conductas observables.
- Redacte la competencia teniendo en cuenta: Verbo de acción, en tercera persona, conjugado en presente.
- Se indica el contenido, la finalidad y la metodología a utilizar.

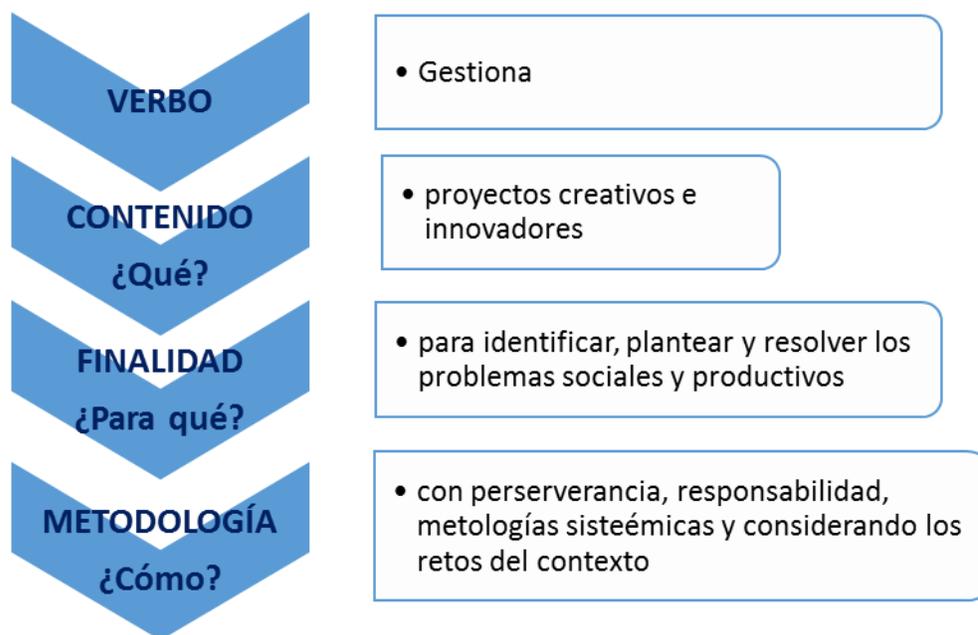
Análisis de la competencia: Creatividad



Ejemplo de redacción de competencia:

Competencia	Definición
<b>Creatividad</b>	Aplica nuevas estrategias de enseñanza para facilitar la comprensión de nuevos temas a través del trabajo cooperativo y del juego de roles.

Análisis de la competencia: Gestión de proyectos



Competencia	Definición
<b>Gestión de proyectos</b>	Gestiona proyectos creativos e innovadores para identificar, plantear y resolver los problemas sociales y productivos con perseverancia, responsabilidad, metodologías sistémicas y considerando los retos del contexto.

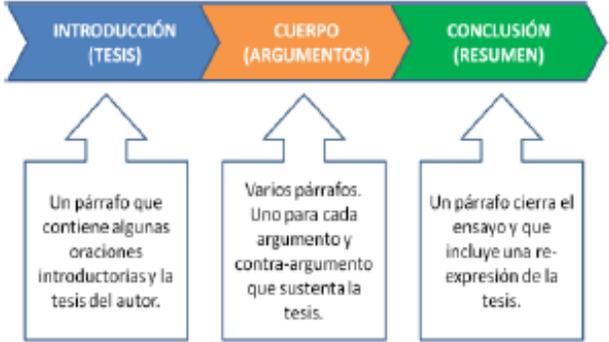
### Lista de verbos para redactar competencias

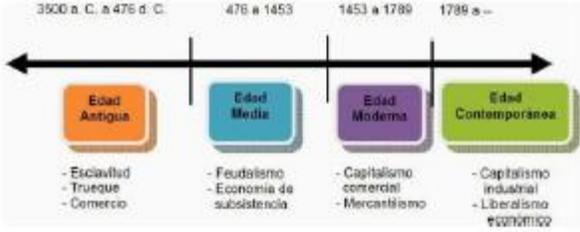
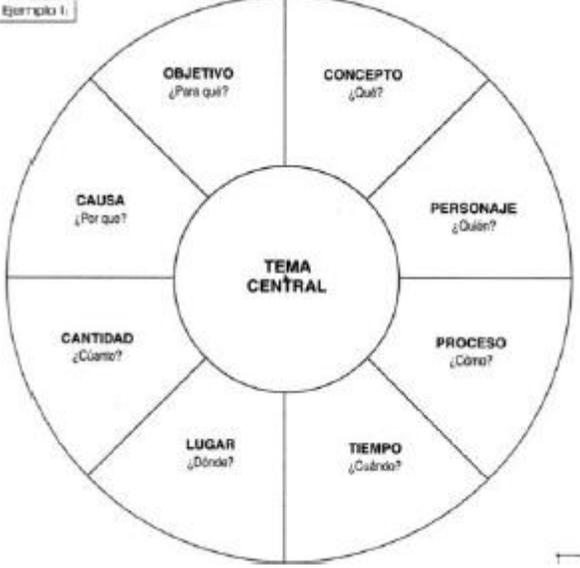
Conocimiento	Comprensión	Aplicación	Análisis	Síntesis	Evaluación
Adquiere	Anula	Aplica	Aclama	Categoriza	Aprecia
Calcula	Cambia	Clasifica	Analiza	Clasifica	Aprueba
Cita	Comenta	Compara	Calca	Colecciona	Argumenta
Clasifica	Compara	Demuestra	Compara	Compila	Asigna
Conoce	Confecciona	Desarrolla	Constata	Compone	puntos
Dice	Construye	Descubre	Critica	Concibe	Asigna valor

Define	Dice	Diseña	Debate	Concluye	Ausculata
Describe	Describe	Dramatiza	Desarma	Confecciona	Calcula
Distingue	Determina	Efectúa	Descompone	Constituye	Califica
Enumera	Dibuja	Ejemplifica	Descubre	Crea	Compara
Fija	Diferencia	Ejercita	Desmenuza	Deduce	Comprueba
Formula	Discute	Ensayo	Determina	Define	Considera
Hace listado	Distingue	Escoge	Diagrama	Diseña	Constata
Identifica	Explica	Experimenta	Diferencia	Elabora	Critica
Localiza	Expresa	Fomenta	Distingue	Escribe	Decide
Muestra	Extrae	Hace	Enfoca	Especifica	Discute
Nombra	conclusiones	Ilustra	Examina	Esquematiza	Elige
Recita	Fundamenta	Interpreta	Experimenta	Fabrica	Escoge
Recuerda	Generaliza	Lleva a cabo	Inspecciona	Formula	Estima
Relata	Hace listas	Modifica	Inventa	Idea	Jerarquiza
Repite	Identifica	Opera	Investiga	Imagina	Juzga
Reproduce	Ilustra	Organiza	Observa	Intuye	Mide
Selecciona	Infiere	Planifica	Prueba	Inventa	Prefiere
Señala	Informa	Practica	Relaciona	Junta	Rechaza
Subraya	Interpreta	Programa	Señala	Maneja	Revisa
Traduce	Justifica	Realiza	Ve	Ordena	Tipifica
	Lee	Reestructura		Organiza	Valora
	Memoriza	Relaciona		Planifica	
	Narra	Resuelve		Prepara	
	Prepara	Sintetiza		Produce	
	Recita	Usa		Propone	
	Reconoce	Utiliza		Proyecta	
	Recuerda			Reconstruye	
	Relaciona			Relata	
	Relata			Resume	
	Repite			Sintetiza	
	Replantea			Supone	
	Representa			Teoriza	
	Resume				
	Traduce				
	Transforma				
	Ubica				

Fuente: Formación Integral y competencias. Tobon (2013)

### Técnicas andragógicas aplicables a la capacitación.

Estrategia	Descripción	Características/ Procedimiento	Esquema
<p><b>Ensayo</b></p>	<p>Forma particular de comunicación de ideas, realizada por un autor que nos da a conocer su pensamiento y lo hace con gran libertad. Puede ser de <b>carácter personal</b> si el escritor habla de sí mismo y de sus opiniones sobre un tema, el estilo es ligero, natural. También puede ser de <b>carácter formal</b> es más ambicioso, más extenso y de control formal y riguroso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está escrito en prosa.</li> <li>• Extensión breve.</li> <li>• Estructura libre.</li> <li>• Variedad temática.</li> <li>• Estilo cuidadoso y elegante.</li> <li>• Tono variado (profundo, poético, didáctico, satírico).</li> <li>• Ameno en la exposición.</li> </ul>	
<p><b>Síntesis</b></p>	<p>Es la identificación de las ideas principales de un texto con la interpretación personal de éste.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer de manera general el tema o texto.</li> <li>• Seleccionar las ideas principales.</li> <li>• Eliminar la información poco relevante.</li> <li>• Redactar el informe final con base a la interpretación personal (parafraseada, estructurada y enriquecida).</li> </ul>	

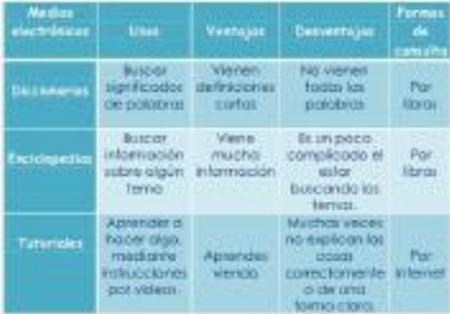
<p><b>Línea del tiempo</b></p>	<p>Estrategia en la cual se descubren las aportaciones o los acontecimientos más importantes de una época o etapa del tiempo, siguiendo una secuencia cronológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir una recta bidireccional dividida en segmentos.</li> <li>• Según la lectura seleccionar fechas o periodos.</li> <li>• En cada segmento anotar la información sobresaliente.</li> </ul>	
<p><b>Preguntas guía</b></p>	<p>Es una estrategia que nos permite visualizar de una manera global un tema por medio de una serie de preguntas literales que dan una respuesta específica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular preguntas literales (qué, cómo, dónde, por qué).</li> <li>• Las preguntas se contestan con referencia a datos, ideas y detalles expresados en una lectura.</li> <li>• La utilización de un esquema es opcional.</li> </ul>	

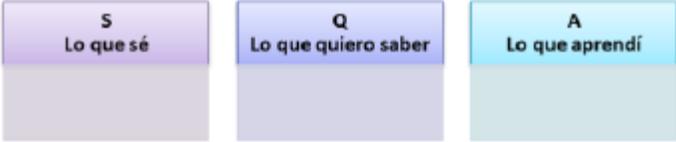
<p><b>Cuadro sinóptico</b></p>	<p>Es un diagrama que permite organizar y clasificar de manera lógica los conceptos y sus relaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se organiza de lo general a lo particular de izquierda a derecha en un orden jerárquico.</li> <li>• Se utilizan llaves para clasificar la información.</li> </ul>	
<p><b>Mapa mental</b></p>	<p>Es un diagrama que parte de un concepto o título que se coloca en la parte central de donde parten las ideas que lo explican.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se forman con figuras cerradas.</li> <li>• Conectan las ideas líneas o flechas.</li> <li>• Su orden no es jerárquico.</li> <li>• Pueden utilizarse imágenes para ilustrar ideas.</li> </ul>	

<p><b>Mapa conceptual</b></p>	<p>Es una estrategia por medio de la cual los diferentes conceptos y sus relaciones pueden representarse fácilmente. Los conceptos guardan entre sí un orden jerárquico y están unidos por líneas identificadas por palabras (de enlace) que establecen la relación que hay entre ellas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer y comprender el texto</li> <li>• Localizar y subrayar ideas o palabras más importantes (palabras clave).</li> <li>• Determinar la jerarquización de dichas palabras clave.</li> <li>• Establecer las relaciones entre ellas por medio de palabras enlace y líneas o flechas.</li> </ul>																					
<p><b>Cuadro comparativo</b></p>	<p>Es una estrategia que permite identificar las semejanzas y diferencias de dos o más objetos o eventos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los elementos que se desean comparar.</li> <li>• Marcar los parámetros a comparar.</li> <li>• Identificar y escribir las características de cada objeto o evento.</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">CUADRO COMPARATIVO</th> </tr> <tr> <th></th> <th>AZTECAS</th> <th>MAYAS</th> <th>INCAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Arquitectura</td> <td>Emplearon como material la piedra labrada y el adobe.</td> <td>En la estructura exterior predomina el estilo piramidal.</td> <td>Construyeron templos, calzadas, caminos, puentes, acueductos, canales entre otras obras.</td> </tr> <tr> <td>Escultura</td> <td>Se expresa en sus dos modalidades clásicas: en bulto redondo y en relieve.</td> <td>Tiene diversas modalidades: escultura en bulto, estelas y relieves</td> <td>Se limita a algunas representaciones en bulto.</td> </tr> <tr> <td>Pintura</td> <td>Emplearon colores brillantes en sus pinturas al fresco.</td> <td>Emplearon un rico colorido. Destacan los tonos claros.</td> <td>Las plasmaban en sus piezas de cerámica y en un tipo de pintura mural lograda a través de moldes.</td> </tr> </tbody> </table>	CUADRO COMPARATIVO					AZTECAS	MAYAS	INCAS	Arquitectura	Emplearon como material la piedra labrada y el adobe.	En la estructura exterior predomina el estilo piramidal.	Construyeron templos, calzadas, caminos, puentes, acueductos, canales entre otras obras.	Escultura	Se expresa en sus dos modalidades clásicas: en bulto redondo y en relieve.	Tiene diversas modalidades: escultura en bulto, estelas y relieves	Se limita a algunas representaciones en bulto.	Pintura	Emplearon colores brillantes en sus pinturas al fresco.	Emplearon un rico colorido. Destacan los tonos claros.	Las plasmaban en sus piezas de cerámica y en un tipo de pintura mural lograda a través de moldes.
CUADRO COMPARATIVO																							
	AZTECAS	MAYAS	INCAS																				
Arquitectura	Emplearon como material la piedra labrada y el adobe.	En la estructura exterior predomina el estilo piramidal.	Construyeron templos, calzadas, caminos, puentes, acueductos, canales entre otras obras.																				
Escultura	Se expresa en sus dos modalidades clásicas: en bulto redondo y en relieve.	Tiene diversas modalidades: escultura en bulto, estelas y relieves	Se limita a algunas representaciones en bulto.																				
Pintura	Emplearon colores brillantes en sus pinturas al fresco.	Emplearon un rico colorido. Destacan los tonos claros.	Las plasmaban en sus piezas de cerámica y en un tipo de pintura mural lograda a través de moldes.																				
<p><b>P.N.I. Positivo, Negativo, Interesante</b></p>	<p>Es una estrategia que permite plantear el mayor número posible de ideas sobre un evento, acontecimiento o algo que se observa. Es útil para lograr un equilibrio en los juicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear una serie de ideas sobre un tema considerando aspectos positivos y negativos.</li> <li>• Plantear dudas, preguntas y aspectos curiosos.</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>POSITIVO</th> <th>NEGATIVO</th> <th>INTERESANTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE																	
POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE																					



<p><b>Mapas cognitivos</b></p>	<p>Son estrategias que hacen posible la representación de una serie de ideas, conceptos y temas con un significado y sus relaciones, enmarcando éstos en un esquema o diagrama.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiten diferenciar, comparar, clasificar, categorizar, secuenciar, agrupar y organizar una gran serie de conocimientos.</li> <li>• Auxilian al profesor y al estudiante a enfocar el aprendizaje sobre actividades específicas.</li> <li>• Ayudan al discente a construir significados más precisos.</li> <li>• Se han diseñado distintos tipos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo sol</li> <li>Tipo telaraña</li> <li>Tipo nubes</li> <li>Aspectos comunes</li> <li>De Ciclos</li> <li>De Secuencias</li> <li>Tipo panal</li> <li>Tipo escalera</li> <li>Tipo cadena</li> <li>Tipo arcoíris</li> <li>De cajas</li> <li>De satélites</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Mnemotecnia</b></p>	<p>Estrategia que se utiliza para recordar contenidos o información mediante el establecimiento de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los elementos a recordar</li> <li>• Asignar un significado personal</li> </ul>	

	relaciones.																						
<b>Matriz de inducción</b>	Es la estrategia que sirve para extraer conclusiones a partir de fragmentos de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los elementos y parámetros a comparar</li> <li>• Analizar la información que ha recolectado y buscar patrones</li> <li>• Extraer conclusiones</li> </ul>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Medios electrónicos</th> <th>Usos</th> <th>Ventajas</th> <th>Desventajas</th> <th>Formas de consulta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diccionarios</td> <td>Buscar significados de palabras</td> <td>Vienen definiciones cortas</td> <td>No vienen todas las palabras</td> <td>Por libros</td> </tr> <tr> <td>Enciclopedias</td> <td>Buscar información sobre algún tema</td> <td>Viene mucha información</td> <td>Es un poco complicado el estar buscando los temas.</td> <td>Por libros</td> </tr> <tr> <td>Tutoriales</td> <td>Aprender a hacer algo mediante instrucciones por videos</td> <td>Aprender viendo</td> <td>Muchas veces no explican los cosas correctamente o de una forma clara</td> <td>Por internet</td> </tr> </tbody> </table>	Medios electrónicos	Usos	Ventajas	Desventajas	Formas de consulta	Diccionarios	Buscar significados de palabras	Vienen definiciones cortas	No vienen todas las palabras	Por libros	Enciclopedias	Buscar información sobre algún tema	Viene mucha información	Es un poco complicado el estar buscando los temas.	Por libros	Tutoriales	Aprender a hacer algo mediante instrucciones por videos	Aprender viendo	Muchas veces no explican los cosas correctamente o de una forma clara	Por internet
Medios electrónicos	Usos	Ventajas	Desventajas	Formas de consulta																			
Diccionarios	Buscar significados de palabras	Vienen definiciones cortas	No vienen todas las palabras	Por libros																			
Enciclopedias	Buscar información sobre algún tema	Viene mucha información	Es un poco complicado el estar buscando los temas.	Por libros																			
Tutoriales	Aprender a hacer algo mediante instrucciones por videos	Aprender viendo	Muchas veces no explican los cosas correctamente o de una forma clara	Por internet																			
<b>QQQ</b> ¿Qué veo? ¿Qué no veo? ¿Qué infiero?	Es una estrategia que permite descubrir las relaciones de las partes de un todo (entorno tema) a partir de un razonamiento crítico, creativo e hipotético.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué veo?</b> es lo que se observa, conoce o reconoce del tema</li> <li>• <b>¿Qué no veo?</b> es aquello que explícitamente no está en el tema, pero que puede estar contenido</li> <li>• <b>¿Qué infiero?</b> es aquello que deduzco de un tema.</li> </ul>																					

<p><b>RA-P-RP</b>  Respuesta anterior  Pregunta  Respuesta posterior</p>	<p>Es la estrategia que nos permite construir significados en tres momentos basados en una pregunta, una respuesta anterior anticipada y una respuesta posterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia con preguntas medulares del tema.</li> <li>• Posteriormente se responden las preguntas con base en los conocimientos previos.</li> <li>• Acto seguido se procede a leer un texto u observar un objeto de estudio.</li> <li>• Se procede a contestar las preguntas con base en el texto u objeto observado.</li> </ul>	
<p><b>SQA</b>  Lo que sé  Lo que quiero saber  Lo que aprendí</p>	<p>Estrategia que permite verificar el conocimiento que tiene el alumno o el grupo sobre el tema, sobre sus expectativas de aprendizaje del mismo y finalmente lo que aprendió.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lo que sé:</b> son conocimientos previos o la información que el discente conoce.</li> <li>• <b>Lo que quiero saber:</b> son las dudas o incógnitas que se tienen sobre el tema.</li> <li>• <b>Lo que aprendí:</b> permite verificar el aprendizaje significativo alcanzado.</li> </ul>	
<p><b>El taller</b></p>	<p>Metodología que permite el desarrollo de capacidades y habilidades individuales y grupales, del trabajo en equipo, el aprendizaje por descubrimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los discentes aplican los conocimientos de forma práctica.</li> <li>• Favorece la integración de los participantes.</li> <li>• Garantiza el progreso en los objetivos y competencias.</li> </ul>	

<p><b>Trabajo cooperativo</b></p>	<p>Es una estrategia de instrucción en la cual los discentes trabajan en pequeños grupos en actividades de aprendizaje y son evaluados según la productividad del grupo. Las metas son compartidas y cada integrante alcanza su objetivo solo si los demás miembros lo alcanzan también</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la habilidad social de los alumnos.</li> <li>• Estructura los grupos reducidos entorno a intereses, objetivos y funciones.</li> <li>• Pueden utilizarse en cualquier campo del conocimiento.</li> <li>• Se desarrolla una relación de ayuda entre los alumnos.</li> </ul>	
<p><b>Estudio de casos</b></p>	<p>Esta técnica consiste en consignar por escrito un problema real. La situación a analizar debe contener información real: hechos, actores, actitudes, costumbres, acontecimientos, sentimientos, expectativas, descripción del medio, datos, entre otros. Para que sea eficaz debe presentar a los estudiantes situaciones contextualizadas, que los discentes han vivido o habrán de vivir que requieren la toma de acertada de decisiones.</p>	<p>Las etapas propias de un estudio de caso son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entrega a los estudiantes el caso.</li> <li>• Se proporciona una guía de análisis para el mismo.</li> <li>• Se solicita que consignen por escrito dicho análisis.</li> <li>• Antes de la discusión el docente resume el caso.</li> <li>• Se discute el análisis del caso.</li> <li>• Se extraen conclusiones de las convergencias y divergencias.</li> </ul>	

<p><b>Elaboración de proyectos</b></p>	<p>En esta técnica el docente indica ya bien la temática del proyecto o las directrices para que los estudiantes elaboren el mismo. El docente supervisa semanalmente el avance del estudiante o del grupo. Lo habitual es que los estudiantes elijan el tema, diseñen sus objetivos y la metodología a utilizar. Al finalizar la realización del proyecto los alumnos usualmente producen un “objeto” concreto (prototipo, plan de intervención, propuesta) un informe y una presentación oral.</p>	<p>El proyecto debe incluir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominación.</li> <li>• Descripción.</li> <li>• Fundamentación.</li> <li>• Métodos y técnicas a utilizar.</li> <li>• Determinación de los plazos.</li> <li>• Determinación de los recursos.</li> <li>• Indicadores de evaluación.</li> </ul>	
<p><b>Aprendizaje basado en problemas</b></p>	<p>En esta modalidad los estudiantes agrupados en 5 a 10 integrantes, bajo la supervisión del docente, trabajan en principio juntos durante algunas horas cada semana la solución de un problema propuesto por el profesor. El resto de la semana está dedicado al trabajo personal del estudio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En equipo leer el problema y encontrar las definiciones de los temas que no conocen.</li> <li>• Analizar el problema</li> <li>• Identificar los conocimientos a adquirir para resolver el problema.</li> <li>• Establecer las prioridades de investigación y de estudio</li> <li>• Repartir el trabajo.</li> <li>• Documentarse y estudiar individualmente.</li> <li>• Reunirse para poner en común</li> </ul>	

	generado por el problema.	sus conocimientos y para dar solución al problema.	
<b>Role Playing o juego de rol</b>	Dos o más estudiantes son invitados a representar ante sus compañeros una corta escena que representa situaciones reales, improvisadas. Al final se les solicita a los discentes expliquen cómo se han sentido en el juego de roles y el porqué de tal o cual comportamiento dentro de la actuación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de los grupos.</li> <li>• Escenificación.</li> <li>• Explicación de los sentimientos y de las actuaciones.</li> <li>• Conclusiones.</li> </ul>	
<b>Simulación</b>	Es una situación en el transcurso de la cual se reproducen acontecimientos reales frente a los cuales puede situarse a los alumnos sin necesidad de acudir al terreno real.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta la situación real.</li> <li>• Los alumnos la resuelven o analizan.</li> <li>• Se establecen conclusiones sobre la actuación de los mismos.</li> </ul>	

<b>Lluvia de ideas</b>	Técnica grupal que permite indagar u obtener información acerca de lo que un grupo conoce sobre un tema determinado.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación oral o escrita.</li><li>• Debe existir un mediador.</li><li>• Se puede realizar conjuntamente con otras técnicas gráficas.</li></ul>	
------------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Capacitación y desarrollo de personal. Siliceo (2005)

## Aplicación del proceso de capacitación por competencias laborales.

### Diagnóstico individual de necesidades de capacitación

La presente encuesta tiene como propósito detectar las necesidades de capacitación del personal docente del colegio. Es muy importante que indique de manera clara y precisa las necesidades reales de capacitación que requiere ya que esta información será la base para elaborar el Programa Anual de Capacitación 2017.

Para cada uno de las funciones que usted realiza, indique los conocimientos que requiere poseer y en los que usted considera que tiene debilidades. Además incluya aquellos conocimientos que debe actualizar para continuar eficientemente con sus tareas según su disciplina específica.

Nombre persona que contesta la encuesta

--

Puesto y curso (s) que imparte

Puesto	Curso (s):

a) Principales funciones que debe desempeñar

	Curso 1	Curso 2
1		
2		
3		
4		
5		

b) Señale la(s) principal(es) debilidad(es) en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que usted considera tener y que afectan su desempeño en cada una de las funciones clave que mencionó en el punto anterior.

Debilidad (es)								
	Curso 1	A	M	B	Curso 2	A	M	B
1								
2								
3								
4								
5								

Profundidad de la debilidad

A: alta

M: media B: baja

¿Cree usted que estas debilidades en el dominio de los temas indicados, puedan ser resueltas a través de un proceso de formación?

No  Sí Justifique en caso afirmativo

---



---

- c) Señale otra(s) habilidad(es), conocimiento(s), destreza(s) o actitudes que, si la(s) adquiriese o la profundizara, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc., en el desempeño de su puesto de trabajo.

<b>Habilidad(es), conocimiento(s), destreza(s) o actitudes</b>								
	Curso 1	A	M	B	Curso 2	A	M	B
1								
2								
3								
4								
5								

Profundidad de la habilidad, conocimiento, destreza o actitud A: alta M: media B: baja

- d) Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales (Por favor, indique el nivel de profundidad que le interesa).

e) Señale en qué temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior del colegio

g) En el espacio siguiente, por favor indique todo otro comentario que estime oportuno dejar expresado respecto de brechas de capacitación en su área o en toda la institución.

Muchas gracias.

## DISEÑO DIDÁCTICO

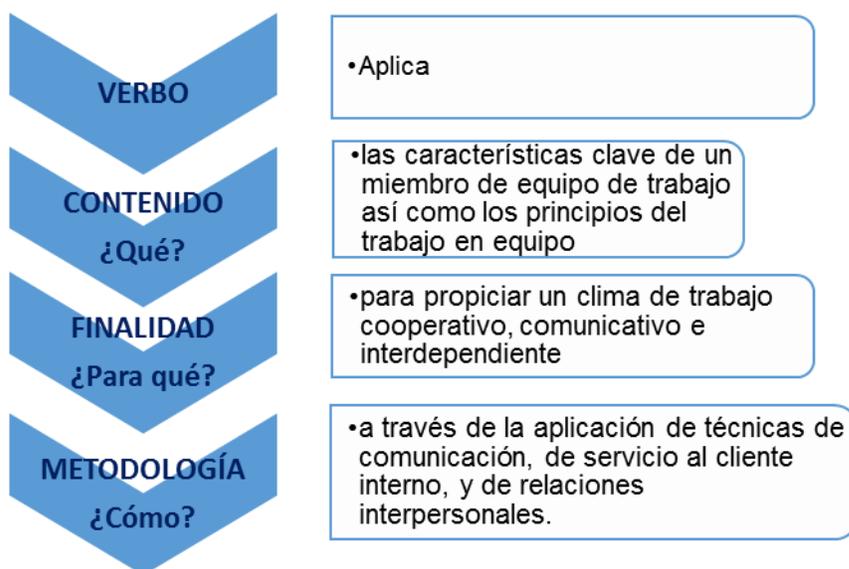
El insumo más importante para desarrollar el programa del curso de capacitación es tener la información que ha revelado los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación.

En el caso del presente ejemplo, se tomará una de las competencias específicas que identificaron los directores en la encuesta que se les administró en esta investigación.

## PROGRAMA DEL CURSO

### INFORMACIÓN GENERAL

Definición de la competencia



## DESCRIPCIÓN DEL CURSO

<b>1. Nombre de la actividad académica:</b>	Desarrollo de la competencia Trabajo en equipo.
<b>2. Definición de la competencia</b>	Aplica las características clave de un miembro de equipo de trabajo así como los principios del trabajo en equipo para propiciar un ambiente laboral cooperativo, comunicativo e interdependiente a través de la aplicación de técnicas de comunicación, de servicio al cliente interno y de relaciones interpersonales.
<b>3. Docente:</b>	Sergio Fernando Sum Quijvix
<b>4. Unidad de formación:</b>	Departamento de recursos humanos
<b>5. Coordinador/a:</b>	Director del colegio
<b>6. Horario:</b>	De 8:00 a 16:00 horas
<b>7. Lugar y fecha:</b>	Colegio Particular Mixto Santa Ana, 21 de mayo de 2017
<b>8. Beneficiarios</b>	Personal docente de los niveles pre primaria, primaria, ciclo básico y ciclo diversificado del colegio.

(En este espacio se detalla el propósito y contenido del curso. Así mismo, indica cómo el curso contribuirá a la formación del capacitado).

<b>Propósito</b>	Propiciar el desarrollo de la competencia trabajo en equipo
<b>Contenido académico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Qué es el trabajo en equipo.</li> <li>b. Grupo de trabajo versus equipo de trabajo.</li> <li>c. 5 Principios del trabajo en equipo</li> <li>d. Características de los miembros del equipo de trabajo</li> </ol>
<b>Objetivos operacionales (contribución)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Guiar a los participantes a formar una definición operativa que se adapte a su entorno laboral y que ayude a enfocarlos a desarrollar una cultura del trabajo en equipo.</li> <li>b. Hacer que los participantes lleven a la práctica la definición que formaron para diferenciar su aplicación en un grupo de trabajo y en un equipo de trabajo.</li> <li>c. Dar a conocer los principios del trabajo en equipo para que junto a la definición que formaron experimenten su aplicación.</li> <li>d. Mostrar como las cualidades de cada integrante de un equipo de trabajo influye favorable o desfavorablemente en los resultados cuando se trabaja en equipo.</li> </ol>

## OBJETIVO DEL CURSO

(Se plantea la finalidad por alcanzar al concluir el curso.)

Objetivo del curso	Desarrollar la competencia trabajo en equipo
--------------------	--

## CONTENIDO

Temas	Actividades	Calendarización	Evaluación	Ponderación
-Qué es el trabajo en equipo. -Grupo de trabajo versus equipo de trabajo. -5 Principios del trabajo en equipo -Características de los miembros del equipo de trabajo	-Presentación del curso. -Actividad de sensibilización a través del video “cómo trabajar en equipo”. -Clase magistral. -Plenaria. -Dramatización	25 de mayo de 2017, única fecha.	Se evaluará lo aprendido a través de las siguientes técnicas: -Elaboración de un mapa conceptual. -P.N.I. (lo positivo, lo negativo y lo interesante) -S.Q.A. (Lo que se sé, lo que quiero saber, lo que aprendí).	Mapa conceptual: 50 puntos. P.N.I.: 25 puntos. S.Q.A.: 25 puntos.

## VALIDACIÓN

Para la validación del curso previo a implementarlo con todo el personal se sugiere que se elijan a 3 docentes de cada nivel educativo de pre primaria, primaria, ciclo básico y ciclo diversificado, con la finalidad de implementar el curso y verificar el logro del objetivo del curso.



Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Campus de Quetzaltenango

La presente investigación tiene como objetivo identificar el proceso de capacitación por competencias laborales que recibe el personal en los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. La misma es únicamente con fines académicos, por lo que cualquier opinión será confidencial.

Cuestionario dirigido a **directores** de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

Instrucciones: Coloque una X en los espacios correspondientes y amplíe su respuesta donde se le solicita.

Indicador: capacitación

1. ¿Ha recibido el personal capacitación en el último año?

Sí

No

2. Si su respuesta es afirmativa al numeral anterior ¿con que frecuencia?

a. Mensual

b. Trimestral

c. semestral

d. Otro

Indique

---

3. ¿Considera que los docentes necesitan capacitación para desempeñar mejor su trabajo?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

4. ¿Utiliza la detección de necesidades de capacitación como medio para saber en qué capacitar al personal?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Capacita al personal en base a competencias laborales?

Sí  No

Indicador: tipos y técnicas de capacitación

6. ¿Qué tipo de capacitación utiliza para capacitar a los docentes?:

a. Capacitación en el puesto

b. Técnica de clase (en aula y con capacitador)

7. ¿Qué técnica de capacitación utiliza para capacitar a los docentes?

a. Lecturas

b. Instrucción programada

c. Capacitación en clase

d. Capacitación por computadora (uso de Cd's o Dvd's)

e. E-learning

8. ¿Cuenta con un plan de capacitación anual?

Sí  No

Indicador: Competencias laborales

9. ¿Qué entiende usted por competencias laborales?

---

---

10. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza el colegio para identificar las competencias laborales?

a. La entrevista

b. Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.

c. Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones

d. Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.

e. Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.

f. Ninguna de las anteriores

11. ¿Qué tipo de competencia laboral busca desarrollar más en el personal?

- a. Básicas                       b. Genéricas                       c. Específicas

12. En base al ítem que eligió en el numeral anterior ¿qué competencias laborales considera clave para que los docentes alcancen un óptimo desempeño en su puesto?

- a. \_\_\_\_\_                      b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_                      d. \_\_\_\_\_  
e. \_\_\_\_\_                      f. \_\_\_\_\_  
g. \_\_\_\_\_                      h. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Qué herramientas utiliza el colegio para el desarrollo de las competencias laborales?

- Capacitación                       Coaching                       Rotación de puestos

Indicador: proceso de capacitación

14. ¿Cuenta el colegio con departamento de recursos humanos?

- Sí                       No

15. Si su respuesta es negativa al numeral anterior ¿Quién se encarga del proceso de capacitación?

- a. Propietario                      b. Director administrativo                       c. Director técnico   
d. Otro                       Especifique

\_\_\_\_\_

16. ¿Cuál de los siguientes medios emplea el colegio para realizar la detección de necesidades de capacitación?

- a. Evaluación de desempeño                      b. Análisis de puestos.  
c. Solicitud de supervisores o jefes.  
d. Otros especifique \_\_\_\_\_

17. ¿Posee el colegio un programa de capacitación por competencias laborales que indique a quien capacitar, en qué, dónde, cuándo y cuánto capacitar así como quién lo hará?

Sí

No

18. ¿De qué factor depende la implementación del programa de capacitación?

- a. De que se adecúe a las necesidades detectadas
- b. De que se planee la calidad de contenidos del material de apoyo que se utilizará
- c. De que se capacite al personal de todos los niveles educativos del colegio
- d. De que se vele por la capacidad y preparación de los capacitadores
- e. De que se tengas identificadas las competencias laborales
- f. De todas las anteriores



Universidad Rafael Landívar  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Campus de Quetzaltenango

La presente investigación tiene como objetivo identificar el proceso de capacitación por competencias laborales que recibe el personal en los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. La misma es únicamente con fines académicos, por lo que cualquier opinión será confidencial.

Cuestionario dirigido a **personal docente** de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

Instrucciones: Coloque una X en los espacios correspondientes y amplíe su respuesta donde se le solicita.

Indicador: capacitación

1. ¿Ha recibido capacitación en el último año?

Sí

No

2. Si su respuesta es afirmativa al numeral anterior ¿con que frecuencia?

a. Mensual

b. Trimestral

c. semestral

d. Otro

Indique \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que como docente necesita capacitación para desempeñar mejor su trabajo?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Utiliza el colegio la detección de necesidades de capacitación como medio para saber en qué capacitarlo?

Sí

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Lo capacita en base a competencias laborales?

Sí

No

Indicador: tipos y técnicas de capacitación

6. ¿Qué tipo de capacitación utiliza el colegio para capacitarlo?

- a. Capacitación en el puesto
- b. Técnica de clase (en aula y con capacitador)

7. ¿Qué técnica de capacitación utiliza el colegio para capacitarlo?

- a. Lecturas
- b. Instrucción programada
- c. Capacitación en clase
- d. Capacitación por computadora (uso de Cd's o Dvd's)
- e. E-learning

8. ¿Sabe usted si el colegio cuenta con un plan de capacitación anual?

Sí

No

Indicador: Competencias laborales

9. ¿Qué entiende usted por competencias laborales?

---

---

10. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza el colegio para identificar las competencias laborales?

- a. La entrevista
- b. Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.
- c. Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones
- d. Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.
- e. Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.
- f. Ninguna de las anteriores



17. ¿Sabe usted si posee el colegio un programa de capacitación por competencias laborales que indique a quien capacitar, en qué, dónde, cuándo y cuánto capacitar así como quién lo hará?

Sí

No

18. ¿De qué factor depende la implementación del programa de capacitación?

- a. De que se adecúe a las necesidades detectadas
- b. De que se planee la calidad de contenidos del material de apoyo que se utilizará
- c. De que se capacite al personal de todos los niveles educativos del colegio
- d. De que se vele por la capacidad y preparación de los capacitadores
- e. De que se tengas identificadas las competencias laborales
- f. De todas las anteriores

Cuadro de operacionalización

Variables e indicadores	Sujetos de investigación	Instrumentos	Preguntas
Capacitación por competencias laborales	Directores de los colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	Cuestionario	
Capacitación			¿Ha recibido el personal capacitación en el último año?
			Si su respuesta es afirmativa al numeral anterior ¿Con que frecuencia?
			¿Considera que los docentes necesitan capacitación para desempeñar mejor su trabajo?
			¿Utiliza la detección de necesidades de capacitación como medio para saber en qué capacitar al personal?
			¿Capacita al personal en base a competencias laborales?
Tipos y técnicas de capacitación			¿Qué tipo de capacitación utiliza para capacitar a los docentes?: d. Capacitación en el puesto e. Técnica de clase (en aula y con capacitador)
			¿Qué técnica de capacitación utiliza para capacitar a los docentes? a. Lecturas b. Instrucción programada c. Capacitación en clase d. Capacitación por computadora (uso de Cd's o Dvd's) e. E-learning
			¿Cuenta con un plan de capacitación anual?
Competencias			¿Qué entiende usted por

laborales			competencias laborales?
			<p>¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza el colegio para identificar las competencias laborales?</p> <p>a. La entrevista</p> <p>b. Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.</p> <p>c. Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones</p> <p>d. Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.</p> <p>e. Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.</p> <p>f. Ninguna de las anteriores</p>
			¿Qué tipo de competencia laboral busca desarrollar más en el personal?
			En base al ítem que eligió en el numeral anterior ¿qué competencias laborales considera clave para que los docentes alcancen un óptimo desempeño en su puesto?
			¿Qué herramientas utiliza el colegio para el desarrollo de las competencias laborales?
Proceso de Capacitación			¿Cuenta el colegio con departamento de recursos humanos?
			Si su respuesta es negativa al numeral anterior ¿Quién se encarga del proceso de capacitación?
			¿Cuál de los siguientes

			medios emplea el colegio para realizar la detección de necesidades de capacitación?
			¿Posee el colegio un programa de capacitación por competencias laborales que indique a quien capacitar, en qué, dónde, cuándo y cuánto capacitar así como quién lo hará?
			<p>¿De qué factor depende la implementación del programa de capacitación?</p> <p>a. De que se adecúe a las necesidades detectadas</p> <p>b. De que se planee la calidad de contenidos del material de apoyo que se utilizará</p> <p>c. De que se capacite al personal de todos los niveles educativos del colegio</p> <p>d. De que se vele por la capacidad y preparación de los capacitadores</p> <p>e. De que se tengan identificadas las competencias laborales</p> <p>f. De todas las anteriores</p>
Capacitación por competencias laborales	Personal docente de colegios privados del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos	Cuestionario	
Capacitación			¿Ha recibido capacitación en el último año?
			Si su respuesta es afirmativa al numeral anterior ¿con que frecuencia?
			¿Considera que como docente necesita capacitación para desempeñar mejor su trabajo?

			¿Utiliza el colegio la detección de necesidades de capacitación como medio para saber en qué capacitarlo?
			¿Lo capacita en base a competencias laborales?
tipos y técnicas de capacitación			¿Qué tipo de capacitación utiliza el colegio para capacitarlo? a. Capacitación en el puesto b. Técnica de clase (en aula y con capacitador)
			¿Qué técnica de capacitación utiliza el colegio para capacitarlo? a. Lecturas b. Instrucción programada c. Capacitación en clase d. Capacitación por computadora (uso de Cd's o Dvd's) e. E-learning
			¿Sabe usted si el colegio cuenta con un plan de capacitación anual?
Competencias laborales			¿Qué entiende usted por competencias laborales?
			¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza el colegio para identificar las competencias laborales? a. La entrevista b. Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas. c. Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones d. Presentaciones, en las que los participantes deben presentar

			<p>determinado tema.</p> <p>e. Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.</p> <p>f. Ninguna de las anteriores</p>
			¿Qué tipo de competencia laboral busca desarrollar más como docente?
			En base al ítem que eligió en el numeral anterior ¿qué competencias laborales considera clave para que como docente alcance un óptimo desempeño en su puesto?
			¿Qué herramientas utiliza el colegio para el desarrollo de sus competencias laborales?
Proceso de capacitación			¿Cuenta el colegio con departamento de recursos humanos?
			Si su respuesta es negativa al numeral anterior ¿Quién se encarga del proceso de capacitación?
			¿Cuál de los siguientes medios emplea el colegio para realizar la detección de necesidades de capacitación?
			¿Sabe usted si posee el colegio un programa de capacitación por competencias laborales que indique a quien capacitar, en qué, dónde, cuándo y cuánto capacitar así como quién lo hará?
			<p>¿De qué factor depende la implementación del programa de capacitación?</p> <p>g. De que se adecúe a las necesidades detectadas</p> <p>h. De que se planee la calidad de contenidos del</p>

			<p>material de apoyo que se utilizará</p> <ul style="list-style-type: none"><li>i. De que se capacite al personal de todos los niveles educativos del colegio</li><li>j. De que se vele por la capacidad y preparación de los capacitadores</li><li>k. De que se tengan identificadas las competencias laborales</li><li>l. De todas las anteriores</li></ul>
--	--	--	---

Tabla 3.1

No.	Institución
1.	Colegio Particular Liceo Minerva
2.	Colegio Particular Mixto Jardín del Valle
3.	Colegio Particular Mixto Evangélico El Mesías
4.	Colegio Cristiano El Shaddai
5.	Instituto Tecnológico Spencer W. Kimball
6.	Instituto Tecnológico Privado Urbano Mixto Ferdinand Lassalle
7.	Colegio Privado Urbano Mixto de Estudios Avanzados
8.	Escuela Pre Universitaria de Arte Planeta Musical
9.	Colegio Particular Mixto Santa Ana

Fuente: www.mineduc.gob.gt

Tabla 3.2

No.	Institución	No. de docentes	No. de directores
1.	Colegio Particular Liceo Minerva	20	1
2.	Colegio Particular Mixto Jardín del Valle	2	1
3.	Colegio Particular Mixto Evangélico El Mesías	29	1
4.	Colegio Cristiano El Shaddai	12	1
5.	Instituto Tecnológico Spencer W. Kimball	24	1
6.	Instituto Tecnológico Privado Urbano Mixto Ferdinand Lassalle	22	1
7.	Colegio Privado Urbano Mixto de Estudios Avanzados	11	1
8.	Escuela Pre Universitaria de Arte Planeta Musical	6	1
9.	Colegio Particular Mixto Santa Ana	22	1
	Total	148	9

Fuente: Directores de colegios privados