

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

TESIS DE GRADO

CLAUDIA YANIRA ANLEU
CARNET 940108-54

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD)**

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TESIS DE GRADO

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

**POR
CLAUDIA YANIRA ANLEU**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

**QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2015
CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, 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:	MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA:	MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO:	MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. CARLOS ANTONIO YAX
MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN
MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ



AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 22 de noviembre de 2014

Licenciado
Wilson Villanueva
Coordinador
Licenciatura en Administración de Empresas
Campus Quetzaltenango
Ciudad

Estimado Lic. Villanueva:

Por este medio yo: Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz asignada como asesora, notifico que la Srta. **Claudia Yanira Anleu** con número de carné **94010854**, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, Campus Quetzaltenango, ha concluido el trabajo de Tesis II del tema: **“Diagnóstico de necesidades de capacitación en organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala”**.

Sin otro particular me suscribo de usted.

Atentamente,



Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz
Asesora



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01186-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante CLAUDIA YANIRA ANLEÚ, Carnet 940108-54 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (PD), del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01449-2015 de fecha 17 de agosto de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 18 días del mes de agosto del año 2015.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimiento

- A Dios:** Principio de sabiduría e inteligencia, el centro de mi vida, gracias por hacerme realidad este logro académico.
- A la Virgen María:** Auxilio divino en todo momento, intercesora para culminar la meta propuesta.
- A Universidad Rafael Landívar:** Por haber sido mi casa de estudios y brindarme los conocimientos para ser una profesional con principios y valores.
- A mis Catedráticos:** Con admiración y agradecimiento por compartir sus conocimientos.
- A mi Asesora:** Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz de Siliezar, gracias por guiarme con sus sabias enseñanzas, dedicación y apoyo durante todo el proceso para la preparación de mi tesis.
- A mi Padrino de Graduación:** Dr. Jorge Luis Anleu de León, gracias tu cariño y por siempre desear mi superación, hoy alcanzo la meta que esperabas en mi vida.
- A mi Amiga:** Licda. Ana María Rojas Coyoy, gracias por su constante motivación, para no alejarme del camino que me llevó a culminar este logro profesional.

Dedicatoria

A mi Mamá:

Rosa Elvira, este triunfo es el fruto de sus esfuerzos y sacrificios, agradeciéndole por su apoyo incondicional en mi vida.

A mi Hija:

Claudia Andrea, la mayor bendición que Dios me ha podido dar, que este logro sea un ejemplo de superación.

A mis Abuelos:

Carlos y Claudia (Q.E.P.D.) por su inmenso cariño y sabias enseñanzas.

A don Pablo Escobar:

Un especial agradecimiento a su apoyo incondicional (Q.E.P.D.).

A mis Primos:

Myriam Teresa y Carlos, por su cariño y el amor fraterno que nos ha unido siempre.

A mi Familia:

Con cariño y respeto.

A mi Amiga:

Ana Cabrera, con quién compartí mis primeras letras y una amistad sincera, que ha perdurado a través de los años.

A mis Compañeros:

Mónica, Maritza, Aracely, Brenda, Angélica, Evelyn, Paola, Zucely y Carlos, con quienes compartí momentos gratos, durante mis estudios universitarios.

Índice

	Pág.
Introducción	1
I. Marco de referencia	3
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco teórico.....	10
1.2.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).....	10
1.2.2 Organizaciones No Gubernamentales de Guatemala.....	34
II. Planteamiento del problema	41
2.1 Objetivos.....	42
2.1.1 Objetivo general.....	42
2.1.2 Objetivos específicos.....	42
2.2 Variable e indicadores.....	43
2.2.1 Definición conceptual.....	43
2.2.2 Definición operacional.....	43
2.3 Alcances y limitaciones.....	44
2.4 Aporte.....	44
III. Método	45
3.1 Sujetos.....	45
3.2 Población y muestra.....	45
3.3 Instrumentos.....	46
3.4 Procedimiento.....	46
IV. Presentación de resultados	48
V. Análisis e interpretación de resultados	79
VI. Conclusiones	84
VII. Recomendaciones	85
VIII. Bibliografía	86

Anexos.....	89
a) Propuesta: Diseño de un diagnóstico de necesidades de capacitación en organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Guatemala.....	89
b) Instrumentos.....	121
Guía de entrevista dirigida al personal del departamento de coordinación.....	121
Cuestionario dirigido al personal del departamento técnico y administrativo.....	126
c) Cuadro de operacionalización.....	129
d) Puntos principales de un programa de capacitación.....	134
e) Uso de una gráfica de series de tiempo, para evaluar los efectos de un programa de capacitación.....	135
f) Organigrama de la Organización No Gubernamental Comisión de Derechos Humanos Hispano Guatemalteca.....	136
g) Organigrama de la Organización No Gubernamental Solidaridad Internacional.....	137
h) Organigrama de la Organización No Gubernamental Veterinarios Sin Fronteras.....	138
i) Desglose de puestos de las ONG's.....	139

Resumen

Las organizaciones no gubernamentales son fundamentales para el desarrollo de la economía, Guatemala cuenta con un gran número de estas organizaciones. Existen diferentes clases de estos organismos y difieren en su clasificación, debido a sus objetivos, enfoques, actividades, origen de su financiamiento.

A través del estudio de investigación titulado: "Diagnóstico de necesidades de capacitación en organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Guatemala", se llegó a establecer que las necesidades de capacitación del personal en las ONG's son: Equidad de género, informática y contabilidad. Los instrumentos utilizados: una entrevista y el cuestionario, por medio de éstos se detectaron las necesidades que prevalecen dentro de la unidad de análisis. El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo.

Dentro de los principales hallazgos se determinó que el personal de estas organizaciones es capacitado anualmente, dentro del área de trabajo y los responsables de determinar y desarrollar los temas de capacitación son los coordinadores y jefes inmediatos, y para detectar las necesidades de capacitación utilizan métodos como: la observación y las reuniones interdepartamentales.

Lo anterior, motivó a proponer en el presente estudio un formato de diagnóstico de necesidades de capacitación para las ONG's de la ciudad de Guatemala, para que estas entidades puedan establecer las necesidades de capacitación reales del personal. También se propone el diseño de un programa de capacitación según las necesidades encontradas en la investigación. Considerando importante capacitar al personal fuera de área de trabajo, en periodos no mayores a cuadro horas. Además se considera importante evaluar cada uno de los temas de capacitación, para que los coordinadores conozcan si los mismos están logrando los efectos esperados en el

personal. También se propone la evaluación 360°, para evaluar al personal, considerando oportuna utilizarla como mínimo dos veces al año.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones no gubernamentales debido a la falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación, no optimizan las habilidades y destrezas del personal, por desconocimiento del personal en su aplicación. Se estableció que las necesidades de capacitación del personal se obtienen por medio del método de observación, no se evalúa el desempeño del personal, no cuentan con un programa de capacitación y hay desconocimiento en los métodos para elaborar un inventario de necesidades.

No se evalúan los resultados de las capacitaciones, para determinar si los temas impartidos son los que el personal requiere para mejorar su desempeño laboral. Aunque el personal conoce las funciones de su puesto de trabajo, las organizaciones no cuentan con un manual de funciones y/o descripción de puestos, por lo que el personal considera que no realiza las funciones que son adecuadas a su puesto de trabajo.

Para el conocimiento de las debilidades determinadas mediante el presente estudio de investigación, se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación en las organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Guatemala, con el objeto de brindar un aporte en la mejora de las capacidades de su personal.

Mediante la investigación realizada, se recomienda capacitar al personal en temas de equidad de género, informática y contabilidad. Se propone el uso de cuestionarios para determinar las necesidades que tiene el personal en el desempeño de su puesto. Se sugiere evaluar al personal, por menos dos veces al año. Por lo anterior, se propone incluir un programa de capacitación, basado en las necesidades que manifiesta el personal.

Después de lo anterior expuesto, se determinó el diseño de un diagnóstico de necesidades de capacitación, se presenta un programa de capacitación basado en las

necesidades del personal, a realizarse por medio de diversos módulos, y un modelo de evaluación 360° para conocer el desempeño laboral de los colaboradores, posterior a las capacitaciones.

I. Marco de referencia

1.1 Marco contextual

Una organización no gubernamental -también conocida como ONG- es una organización constituida con intereses culturales, educativos, deportivos, de servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Además cuenta con un patrimonio propio proveniente de recursos nacionales e internacionales, así como una personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscrita en el registro correspondiente. Su organización y funcionamiento se rigen por sus estatutos, disposiciones de la ley específicas y jurídicas de carácter ordinario.

Sus campos de acción son diversos, tanto como las necesidades, intereses y agendas vigentes del desarrollo humano, los derechos económicos, políticos, sociales y culturales en el contexto guatemalteco.

La Ley de Organizaciones No Gubernamentales fue aprobada por el Congreso de la República de Guatemala, en febrero de 2003, mediante el decreto 02-2003. Esta partió de una propuesta de ley elaborada por una comisión mixta representativa de más de 200 organizaciones que, según sus propios datos, manejan una cartera mayor a los 800 millones de quetzales.

Las organizaciones no gubernamentales podrán estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones u ONG propiamente dicha. Todo ello de acuerdo a los artículos 2 y 4 de la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo.

El presente estudio de tesis será realizado en la ciudad de Guatemala, Guatemala (*náhuatl: Quauhtlemallan*, 'lugar de muchos árboles') oficialmente, República de Guatemala— es un país situado en América Central, en su extremo noroccidental, con

una amplia cultura autóctona producto de la herencia maya y la influencia castellana durante la época colonial.

A pesar de su relativamente pequeña extensión territorial, Guatemala cuenta con una gran variedad climática, producto de su relieve montañoso que va desde el nivel del mar hasta los 4.220 metros sobre ese nivel. Esto propicia que en el país existan ecosistemas tan variados que van desde los manglares de los humedales del Pacífico hasta los bosques nublados de alta montaña. Limita al Oeste y al Norte con México, al Este con Belice y el golfo de Honduras, al Sur con El Salvador, y al Sureste con el océano Pacífico.

El país posee una superficie de 108.889 km². Su capital es la ciudad de Guatemala, llamada oficialmente Nueva Guatemala de la Asunción. Su población indígena compone un 51% del total del país. El idioma oficial es el español, cuenta con 23 idiomas mayas, los idiomas xinca y garífuna, este último hablado por la población afrodescendiente en el departamento caribeño de Izabal.

La importancia que tienen las ONG's en el país para la economía, desde hace más de una década ha sido uno de los principales motivos de realizar el presente estudio, y tiene como finalidad aportar un estudio que brinde herramientas de apoyo al personal que labora en ellas, por lo que a continuación se presentan algunos antecedentes.

Espino (2012), menciona que una preocupación frecuente de los empresarios o funcionarios es hacer más productivo el trabajo de su organización. Los interesados cuestionan a sus colaboradores para tratar de identificar tales necesidades de capacitación. Una práctica frecuente es creer en la intuición, por lo cual se solicita o contrata el servicio de capacitación de lo que parecería ser útil para los propósitos de desarrollo organizacional.

En otras ocasiones, el responsable de recursos humanos selecciona los cursos o talleres más económicos o inmediatos que se difunden en diversos medios de comunicación. Cuando se realiza un estudio de DNC los resultados de éste quedan en

apuntes, y no se registran en los archivos de gestión de la organización, dando como resultado que cuando un nuevo directivo solicita información al respecto, no hay elementos o referencias que puedan orientar nuevas estrategias de acción.

El DNC es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento y establecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los integrantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Salinas y Escalante (2012), en el artículo de revista titulada “Capacitación adiestramiento de personal: el camino al éxito de la empresa”, hacen referencia al diagnóstico de necesidades de capacitación como el método que dirige la organización, desarrollo de proyectos, programas para la fundación y refuerzos de conocimientos, habilidades o actividades en los empleados de una empresa, con el fin de coadyuvar en el logros de sus objetivos.

La atención hacia un DNC puede prevenir conflictos en la empresa, desviaciones en la producción, cambios de cultura en políticas, técnicas, baja o alta en el personal, cambios de función o de cargos, solicitudes del personal; a su vez, las condiciones que implica un DNC, pueden ser: Pasadas - prácticas que han comprobado ser conflictivas y que hacen incuestionable el desarrollo del procedimiento de capacitación. Presentes - las que se revelan en el instante en que se ejecuta el DNC. Futuras - previsión que la empresa reconoce dentro de los procedimientos de transformación y que impone cambios a corto, mediano y largo plazo.

Valdez (2012), describe que en la actualidad existen diplomados, posgrados y maestrías que patrocinan las organizaciones para la preparación de sus empleados, lo que les permite una mejor especialización en el campo que se desenvuelven. A muchas empresas no les interesa capacitar a su recurso humano porque consideran muy caros los cursos; pero es mucho más costoso la falta de conocimiento de sus empleados, situación que le irá pasando factura día a día, porque la empresa perderá productividad.

Se debe invertir en habilidades, conocimiento y aptitudes, deben hacer lo posible por capacitar a todo su recurso humano y no solo a unos cuantos empleados, ya que la calidad de preparación debe ser para todos para lograr mayor competitividad. Muchos consideran obsoletos a sus empleados y empiezan a cambiar al personal, pero este es un error, ya que las personas recién graduadas traen conocimientos actuales, pero no experiencia.

Se debe capacitar en las áreas técnica, de desarrollo humano y de administración. Entre las técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación están: Encuesta, entrevista, observación, consultores externos, descripción y perfil del puesto. La detección de los requerimientos de capacitación es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita capacitar por capacitar.

Inicialmente Yáñez (2012), en el artículo titulado “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación por Competencias”, comenta que el DNC es una herramienta poderosa para las empresas, porque permite detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar la capacidad productiva y de servicios de las personas. Mejorar las condiciones laborales, de ambiente, clima laboral y relaciones interpersonales; en una forma de mantener motivada a las personas y tenerlas actualizadas en el mercado laboral. El diagnóstico de necesidades de capacitación es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo orientados al fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización.

Argueta (2011), en su tesis: “Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango”. En su objetivo general busca determinar las necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles tres y cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango.

Concluyó que las principales necesidades de capacitación detectadas son el servicio al cliente, relaciones humanas, desarrollo de destrezas y habilidades, motivación en el puesto de trabajo, trabajo en equipo y manejo de conflictos.

Recomienda realizar un manual de descripción de puestos, la aplicación de un DNC para establecer las áreas en las cuales es necesario capacitar al personal administrativo y así desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas de los colaboradores.

Propone brindar una herramienta útil, donde se puedan identificar los conocimientos y habilidades por parte de los empleados, con el fin de realizar correcciones en las deficiencias encontradas, ya que con el personal capacitado, los hoteles se volverán más competitivos, ampliarían su participación en el mercado y por ende incrementarán sus ingresos.

El diseño de la investigación fue descriptiva por conjunto. Los sujetos de estudio lo constituyeron propietarios/gerentes y administradores, a quienes les elaboró una entrevista dirigida de treinta preguntas y el personal técnico administrativo compuesto por contadores, secretarías y recepcionistas con los que utilizó un cuestionario, también con treinta preguntas; la recopilación de la información se realizó con preguntas dicotómicas y de selección múltiple.

Granados (2011), en su tesis: “Diagnóstico de necesidades de capacitación en misiones diplomáticas acreditadas en Guatemala”, en su objetivo general busca determinar cuáles son las herramientas utilizadas para detectar las necesidades de capacitación del personal de las misiones diplomáticas acreditadas en Guatemala, las herramientas que utilizó fueron la entrevista, evaluación de desempeño, observación y el cuestionario.

Determinó que a los funcionarios diplomáticos les realizan el proceso de detección de necesidades de capacitación en el país de origen a cada dos o más años en un pequeño porcentaje a los colaboradores guatemaltecos en ese tiempo o más, haciendo que se desconozcan las necesidades reales de capacitación.

Recomienda, que el DNC se debe realizar a los colaboradores guatemaltecos y funcionarios diplomáticos en el país donde están acreditados, se sugiere sea el jefe inmediato la persona encargada para realizar este proceso, no existiendo un tiempo específico para realizar este procedimiento, recomendando realizarlo cuando existan

rotaciones, cambios de procedimientos y de funcionarios, problemas en la organización o a solicitud del personal.

El método utilizado en la investigación fue el descriptivo. Los sujetos de la investigación fueron funcionarios diplomáticos y personal guatemalteco. Elaboró y aplicó un cuestionario para funcionarios diplomáticos y otro para colaboradores guatemaltecos, cada uno con 12 preguntas de opción múltiple, con el fin de conocer si utilizan un DNC y que herramientas utilizan para medir el desempeño de los colaboradores.

Prieto y Pérez (2011), indican que para realizar cualquier DNC es necesario establecer el estado ideal, que en términos de conocimientos deben tener los trabajadores de la entidad para desempeñar sus funciones de manera óptima, no se puede dejar de revisar los perfiles de cargos para cada puesto y los requisitos de los mismos, luego se procede a revisar el estado real que tienen los trabajadores, es decir los conocimientos y habilidades con que cuentan, esta información puede nutrir además de la evaluación de desempeño.

La educación para el cooperativismo en la provincia de Pinar del Río ha tenido limitación en los valores y la cultura del agricultor, para revertir esta situación la aplicación de un DNC adecuado constituye un elemento de vital importancia.

Los resultados del DNC arrojaron una serie de problemas, internos y externos, en el proceso de formación y capacitación. La aplicación de un correcto DNC permitió conocer las diferencias a las cuales se está enfrentado el proceso de formación y capacitación. Así como permitió elevar la preparación de sus directivos, socios, familia y la comunidad, propiciando un ambiente favorable para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia económica, productiva y social de dichas entidades.

Teni (2011), en su tesis: “Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC- en empresas productoras de lácteos, Chisacsí y Valparaíso, ubicadas en la zona central de Alta Verapaz”, en su objetivo general busca detectar las necesidades de capacitación en los colaboradores de Lácteos Chisacsí y Finca Valparaíso, determinó que la capacitación en los colaboradores es un factor imprescindible para el éxito y la competitividad.

Los trabajadores cuentan con conocimientos relacionados a lácteos que les permiten realizar las actividades de forma empírica, siendo importante prepararlos mediante capacitación afín al puesto.

Recomendó, desarrollar diagnósticos constantes para que en ambas empresas conozcan las necesidades de capacitación que tienen los colaboradores y así establecer programas para reforzarlas. También propuso capacitaciones para las distintas áreas de ambas empresas.

Realizó una propuesta de capacitación enfocada a los colaboradores de las diferentes áreas que conforman las empresas; para que al momento en que ésta sea implementada mejoren el desempeño y obtengan excelentes resultados.

En el proceso investigativo aplicó el método descriptivo, con la metodología del DNC basado en puesto-persona. Se determinaron como sujetos de estudio a los colaboradores de las áreas de producción y comercialización, personal administrativo y propietarios de ambas empresas. Para obtener la información utilizó dos tipos de instrumentos: cuestionarios estructurados a los colaboradores de las diferentes áreas y de la gerencia. Observación directa, mediante cuestionario para los colaboradores en el área de producción.

En un seminario con la participación de expertos internacionales (“Planificación e inversión pública, 2010”) indica que para capacitar a técnicos nacionales en temas de planificación e inversión pública, en el cual el objetivo del taller se enfocó en levantar un diagnóstico de las necesidades de capacitación institucional en el área de planificación y desarrollo territorial acorde con las necesidades y objetivos que plantea la Estrategia de Desarrollo.

Se recomendó que la capacitación sea sobre un enfoque en servicio, y que para lograrlo se debe vincular también la capacitación al desarrollo de los productos específicos o herramientas para la gestión de las políticas públicas.

El concepto de capacitación en servicio, está orientado a generar los productos específicamente definidos a partir de las tareas institucionales contempladas en la normativa sobre Ordenamiento y Desarrollo Territorial vigente.

Fernández (2009), en el artículo titulado “Detección de necesidades de capacitación” de la revista Dirección de Educación Continua, explica la importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación, indicando que es el factor que orienta a la estructura y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes en los participantes de una organización, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de ésta. También menciona los métodos y técnicas más utilizados para la obtención del DNC, así como lo que debe tomarse en cuenta para poder elegir cualquier herramienta y realizar el proceso.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Dessler (2009), menciona que el análisis de necesidades de capacitación depende de, si se capacita a empleados nuevos o antiguos. La principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados nuevos consiste en determinar lo que entraña al puesto y dividirlo en subtareas, las cuales deben enseñarse al nuevo empleado. Para los empleados actuales es mucho más complejo, pues es necesario decidir si la capacitación es la solución de los problemas.

Para Dessler, Mondy, Ne, Robbins, Judge (2010), el primer paso en el proceso de capacitación es determinar las necesidades específicas, además imparte a los empleados conocimientos y habilidades necesarias para sus actividades actuales. En el ambiente financiero altamente competitivo de hoy se debe realizar un análisis para abordar las necesidades auténticas, lo cual determinará las áreas en las que debe fortalecerse la fuerza de trabajo.

Porret (2010), considera que es una función que formal o informalmente, se ejercita en todos los niveles de la jerarquía organizacional de la empresa, al objeto de lograr una perfección y mejora de la actividad de cada individuo inserto en ella, mediante la observación de su conducta en su puesto de trabajo.

Este concepto puede tener diferentes significados dice Chiavenato (2009), en el pasado algunos especialistas consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona su trabajo y desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, Chiavenato (2011), 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 relacionados al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

A. Detección de las necesidades de capacitación

❖ Niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación

➤ Análisis organizacional: El sistema organizacional

Según Porret (2010), los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional determina la importancia que se dará a la capacitación. En este sentido el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que inciden en sus

costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer así la política global relativa a la capacitación.

➤ Análisis de los recursos humanos: El sistema de capacitación

El análisis de los recursos humanos procura constatar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización.

➤ Análisis de las operaciones y tareas: El sistema de adquisición de habilidades

Es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de puestos y su especificación sirven para determinar los tipos y habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones.

❖ Medios para detectar las necesidades de capacitación

Según Luna (2010), es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible en los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y

una función de *staff*, es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación.

Los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

➤ Evaluación del desempeño:

Permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren la atención inmediata de los responsables de la capacitación.

➤ Observación:

Constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relaciones con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etcétera.

➤ Cuestionarios:

Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (*checklists*) con evidencia de necesidades de capacitación.

➤ Solicitud de supervisiones 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 respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

➤ Reuniones interdepartamentales:

Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de los asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

➤ Examen de empleados:

Resultados de los exámenes en una selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

➤ Reorganización del trabajo:

Siempre que las rutinas laborales 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 salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.

➤ Análisis de puesto y perfil del puesto:

Proporciona un panorama de las tareas, responsabilidades y habilidades que debe poseer el ocupante.

➤ Informes periódicos:

De la empresa o de la producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

❖ Indicadores de necesidades de capacitación

Para Chiavenato (2011), es señalar los hechos que provocarán futuros requerimientos para capacitación (indicadores *a priori*) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores *a posteriori*).

➤ Indicadores *a priori*:

Son hechos que, de acontecer, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Estos indicadores son:

- Expansión de la empresa y administración de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- Modernización de la maquinaria o del equipo.
- Producción o comercialización de nuevos productos o servicios.

➤ Indicadores *a posteriori*:

Son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

- Problemas de producción como:
 - Calidad inadecuada de la producción.
 - Baja productividad.
 - Averías frecuentes en el equipo e instalaciones.
 - Comunicación deficiente.

- Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
 - Gastos excesivos para el mantenimiento de maquinaria y equipo.
 - Exceso de errores y desperdicios.
 - Elevado número de accidentes.
 - Poca versatilidad de los empleados.
 - Mal aprovechamiento del espacio disponible, etcétera.
- Problemas de personal como:
 - Relaciones deficientes entre el personal.
 - Número excesivo de quejas.
 - Poco o nulo interés por el trabajo.
 - Falta de cooperación.
 - Número excesivo de faltas y reemplazos.
 - Dificultad para obtener buenos elementos.
 - Tendencia a atribuir las fallas a los demás.
 - Errores al acatar órdenes, etcétera.

B. Programa de Capacitación

Dessler, *et al.* (2010), manifiestan que algunos especialistas consideran que la capacitación es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones, otros consideran que sirve para un debido desempeño del puesto, extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. Otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Por lo que también, Chiavenato (2009), dice que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo, el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que

ocupa. La capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. La capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

El capital humano se debe aplicar y desarrollar bien. La capacitación es una fuente de rentabilidad porque aumenta dicho capital, enriquece el patrimonio humano de la organización. La capacitación es un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización.

La capacitación y el desarrollo (C y D) constituyen un proceso de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de la información, desarrollo de habilidades, actitudes y de conceptos.

❖ Capacitación

Es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de sus 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.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

❖ Contenido de la capacitación

➤ Transmisión de información:

El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto según Chiavenato (2011), está en repartir la información como un conjunto de conocimientos ente los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamento, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

➤ Desarrollo de habilidades:

Las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones en que se realizarán.

➤ Desarrollo o modificación de actitudes:

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 implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios o técnicas de venta.

➤ Desarrollo de conceptos:

La capacitación puede dirigirse 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 piensen en términos globales amplios.

❖ Objetivos de la capacitación

- 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.

❖ La capacitación como responsabilidad de línea y función de *staff*

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Desde el punto de vista de Koontz, Weihrich y Cannice (2012), mencionan que en la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras, las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política se pueden proporcionar entrenadores de *staff* y divisiones de capacitación especializadas.

El concepto de capacitación está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. Independientemente si es una demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una nueva operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar.

❖ Ciclo de la capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos. La

capacitación debe tratar de orientar esas expectativas de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa.

La capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables 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 (*throughputs*): como procesos de enseñanza aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
- Productos (salidas o *outputs*): como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, etcétera.
- Realimentación (*feedback*): como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

❖ Programación de la capacitación y técnicas de capacitación

Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico, una vez que se ha hecho el DNC es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado Chiavenato (2009).

Después de haber efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa.

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

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde se determinó 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 se atenderán?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable para la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación:

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo se debe enseñar?
- ¿Dónde se debe enseñar?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién lo debe enseñar?

En el Anexo d se encuentran los puntos principales de un programa de capacitación, ver página No.134.

❖ Planeación de la capacitación

El programa de capacitación requiere 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 efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etcétera.
- Definición de grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación:
 - o Número de personas.
 - o Tiempo disponible.
 - o Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - o 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 resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

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

❖ Tecnología educativa de la capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, según Chiavenato (2009), los conocimientos o conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas para 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.

Tipos de capacitación en cuanto a su utilización:

➤ Técnicas de capacitación orientadas al contenido

Diseñadas para la transmisión de conocimientos o información Dessler (2009), como la técnica de lectura comentada, video discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.

- Lecturas

Es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado.

- Instrucción programada

Es útil para transmitir información de programas de capacitación. 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. Éstos pueden determinar sus respuestas,

sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitadas a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc.

- Capacitación por computadora (*Computer based training*, CBT)

Con 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 aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como *web-based training* (WBT) o capacitación en línea y tiene tres fundamentos:

- Es una red, que es capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir al instante contenido de la instrucción o la información.
- Se puede entregar al usuario final por vía de la computadora, mediante la tecnología estándar de internet.
- 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 de la instrucción (característica de la capacitación por computadora).

➤ Técnicas de capacitación orientadas al proceso

Diseñadas para el cambio de actitudes Chiavenato (2011), desarrollo de la conciencia propia y de los demás. Así como desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los educandos y el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos sirven para desarrollar introspección interpersonal (conciencia propia y de los demás) como un medio para cambiar actitudes y entablar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista.

Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, simulación, entrenamiento de sensibilidad, 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 de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran modificar la actitud, la conciencia propia y la eficacia interpersonal.

Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (*on the job*), capacitación para inducción, capacitación con simuladores, rotación de puestos, etcétera.

- Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:

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

- Capacitación de inducción o de integración a la empresa

Pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático. Se conduce por su jefe inmediato, un instructor especializado o un compañero. Esto se llama programa de integración o programa de inducción.

Ventajas de programa de inducción:

- El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto de la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
- Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
- El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
- El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.
 - Capacitación después del ingreso al trabajo:
 - Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).
 - Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

- Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación

Respecto del lugar de aplicación Dessler (2009), las técnicas de capacitación se clasifican en capacitación en el lugar de trabajo (*on the job*) y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

- Capacitación en el lugar de trabajo:

Pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de *staff*. No requiere acomodos ni 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. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación.

La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:

- Admisión de *trainees* que se entrenan 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 se relaciona directamente 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 desempeña las labores del puesto.

Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

- Aulas para exposición.
- Expositiva o conferencias.
- Seminarios y talleres.
- Películas, transparencias, videocintas (televisión).
- Método de estudio de casos.
- Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
- Dramatización (representación de roles).
- Simulaciones y juegos.
- Instrucción programada.
- Oficinas de trabajo.
- Reuniones técnicas.

❖ Contenido del programa de capacitación

- La empresa: su historia, desarrollo y organización.
- Producto o servicio.
- Derechos y obligaciones del personal.

- Términos del contrato de trabajo.
- Actividades sociales de los empleados, sus prestaciones y servicios.
- Normas y reglamento interior de trabajo.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
- El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
- El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- Relaciones con otros puestos.
- Descripción detallada del puesto.

❖ Evaluación de las actividades de capacitación

Dessler (2009), se refiere a la importancia que el coordinador o gerente evalúe el programa de capacitación. Hay tres cosas que logran medirse: las reacciones de los participantes ante el programa, qué aprendieron en el programa y el grado en que su conducta en el trabajo cambió como resultado del programa.

Son dos los temas básicos que deben determinarse para evaluar los programas de capacitación. El primero es el diseño del estudio de evaluación; en particular, si se tiene que usar una experimentación controlada. El segundo es: ¿qué se debe medir?

➤ Diseño del estudio

- Diseño de series de tiempo

Como se muestra en el anexo e, ver página 135, se toman series de medidas antes y después del programa de capacitación. Lo anterior proporciona una lectura inicial de la eficacia del programa.

- Experimentación controlada

Es el proceso de evaluación preferido. Un experimento controlado utiliza un grupo de capacitación y a un grupo control que no recibe capacitación. Se obtienen datos (por ejemplo, sobre la cantidad de ventas o la calidad del servicio) antes y después de un periodo de trabajo correspondiente del grupo control. Lo anterior permite determinar el grado en el que cualquier cambio en el desempeño del grupo capacitado es consecuencia de la capacitación y no de algún cambio organizacional, como un aumento de sueldo, que afectaría igual a los empleados de ambos grupos.

➤ Efectos de la capacitación que pueden medirse

Es posible medir cuatro categorías básicas de los resultados de la capacitación:

- Reacción: Evalué las reacciones de los aprendices antes del programa. ¿Les gustó el programa? ¿Consideran que valió la pena?
- Aprendizaje: Pruebe a los empleados para determinar si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que se suponía debían adquirir.
- Conducta: Revise si la conducta laboral de los aprendices cambió debido al programa de capacitación.
- Resultados: Lo más importante es que pregunte: ¿cuáles resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación que se establecieron? Las reacciones, el aprendizaje y la conducta son importantes, pero si un programa de capacitación no produce resultados medibles, quizá no ha logrado sus metas. Sin embargo es probable que los resultados sean malos porque desde el principio el problema no iba a ser resuelto con la capacitación.

La evaluación de estas cuatro categorías es bastante sencilla. Por ejemplo al finalizar la capacitación, el responsable de desarrollarla puede dar a los participantes una evaluación para verificar las reacciones de los aprendices. De igual manera el coordinador o gerente, evaluaría el aprendizaje de los empleados al poner a prueba sus nuevos conocimientos. También se pueden evaluar los cambios conductuales de los aprendices de manera directa o indirecta. Si lo hace de manera indirecta, evaluaría la eficacia de, digamos un programa de capacitación para la evaluación del desempeño preguntándoles a los subordinados de esa persona cuestiones como: ¿su supervisor dedicó tiempo a proporcionarle ejemplos de un desempeño bueno y uno malo cuando evaluó su desempeño laboral reciente? O, bien puede evaluar en forma directa los resultados de un programa de capacitación, por ejemplo, midiendo la capacidad de personal para elaborar indicadores de género, presentación de informes a través del uso tablas dinámicas, realización de transacciones financiera a través de métodos electrónicos.

C. Ejecución del programa de capacitación

Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación Chiavenato (2009). La ejecución o realización de la capacitación supone 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 labor. 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 labor, y transmiten sus conocimientos a sus aprendices.

Así, los aprendices pueden ser *trainees*, auxiliares, jefes o gerentes, y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

❖ Factores de la ejecución del programa de capacitación:

➤ 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 originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.

➤ Calidad del material de capacitación:

Debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

➤ 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. Para realizarlos, se requiere un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo, no como un gasto inactivo y sin rendimientos. 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 realización del programa.

➤ Calidad y preparación de los instructores:

El éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y 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. Los instructores pueden seleccionarse de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

➤ Calidad de los aprendices:

La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Se obtienen mejores resultados cuando se selecciona bien 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.

D. Evaluación de los resultados del programa de capacitación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos Dessler (2009). Para conocer su eficacia, es decir saber si la capacitación realmente cumplió con las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable.

❖ Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- Costo: Cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: Qué tan bien cumplió las expectativas.
- Servicio: Cumplió las necesidades de los participantes o no.
- Rapidez: Qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Resultados: qué resultados ha tenido.

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

- ❖ La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados.

El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

- Evaluación en el nivel organizacional:

En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mejora del clima organizacional.
- Mejora en la relación entre empresa y empleados.
- Apoyo del cambio y la innovación.
- Aumento de la eficiencia, etcétera.

- Evaluación en el nivel de los recursos humano:

En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación de personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades personales.

- Aumento de conocimiento personal.
- Cambio de actitudes y conductas, etcétera.

➤ Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones

En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del flujo de la producción.
- Mejora de la atención al cliente.
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera.

1.2.2 Organizaciones No Gubernamentales

A. Definición de organización no gubernamental

Según la Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo la Constitución Política de la República de Guatemala reconoce el derecho de libre asociación, así como el propósito de financiar programas de desarrollo económico y social que realizan las organizaciones no lucrativas del sector privado reconocidas legalmente en el país. (Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Decreto 02-2003). Los Acuerdos de Paz reconocen la necesidad de involucrar a todos los actores sociales e institucionales, las Organizaciones No Gubernamentales, que en el espacio local cuentan con especialidades y capacidad para contribuir en la atención del desarrollo económico y social del país, sin fines de lucro. Son Organizaciones No Gubernamentales u ONG's, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscrita como tales en el Registro Civil Municipal

correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la presente Ley, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario.

B. Descripción de las organizaciones no gubernamentales

Se denomina ONG u organización no gubernamental a una entidad jurídica de carácter privado que tiene como finalidad el ejercicio de actos humanitarios. Sus integrantes son voluntarios. En la actualidad, con el auge del fenómeno de la globalización, el funcionamiento de estas se hace cada vez más evidente.

Las funciones que ejercen son variadas, tanto como las demandas que puedan existir en el seno de la sociedad.

Las ONG´s han contribuido enormemente en crear conciencia en los países del primer mundo sobre los problemas que afectan a los países periféricos. También han contribuido con ayuda directa a los propios países necesitados. Así, su importancia se funda en la existencia de necesidades sociales que quedan insatisfechas. El sector privado, con sus fines orientados al lucro, no puede ocuparse de estas y el estado, en muchos casos, no es el más eficiente. En este sentido, dista de ser casualidad que los gobiernos destinen sumas de dinero importantes al sostenimiento de estas organizaciones.

C. Historia de las organizaciones no gubernamentales

El concepto de ONG nace en 1840, cuando se reunió la Convención Mundial Contra la Esclavitud, provocando la movilización internacional para eliminar el comercio de esclavos. Recién en 1945, se reconocieron formalmente las ONG en el Artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas. Así, la primera ONG fue el Movimiento Internacional de la Cruz Roja, que se creó en 1863, después de las muchas víctimas que dejó la Batalla de Solferino entre Francia y Austria. También surgieron ONG como *Save the Children´s Fund* (1919), para los niños huérfanos, y *Oxford Famine Relief Committee*, para luchar contra el hambre luego de la Segunda Guerra Mundial. En ese entonces se

contaban unas 200 ONG registradas y para 1990 ya había más de 2000. Hasta el día de hoy su número sigue creciendo y así también su importancia.

D. Tipos de organizaciones no gubernamentales

- Organizaciones voluntarias: Persiguen una misión en función de un objetivo específico.
- Agencias y organismos de servicios no lucrativos: Consultoras u organismos no lucrativos, pero que funcionan según la lógica de mercado y son contratadas por organismos públicos, nacionales e internacionales, para cumplir con finalidades públicas.
- Organizaciones comunitarias o populares: Representan los intereses de sus miembros, tienen liderazgo definido y son en buena medida autosuficientes.
- Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) Organizaciones de inmigración: Han sido creadas por gobiernos, y aunque formalmente sean independientes sirven como instrumentos de sus políticas. En sentido estricto pueden considerarse realmente ONG's sólo las organizaciones voluntarias y excepcionalmente en algunos casos las organizaciones comunitarias o populares.

E. Actividades a las cuales se dedican las organizaciones no gubernamentales

- Garantías de la aplicación de tratados internacionales humanitarios.
- Promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos.
- Ayuda humanitaria.
- Protección del medio ambiente.
- Mejoras laborales y medioambientales.

- Cooperación para el desarrollo.
- Ayuda a la infancia.
- Ayuda y orientación a la tercera edad.
- Migración.
- Gestión de riesgos de desastres.
- Comunicación para el desarrollo.
- Participación ciudadana.
- Investigación científica.
- Ayuda a la educación y cultura.
- Ayuda a exmilitares.

F. Las Organizaciones no gubernamentales en Guatemala

El Decreto Número 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, tiene por objeto normar la constitución y funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales u ONG's en Guatemala

Las organizaciones no gubernamentales (ONG's) han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX. En 1840 se reunió la Convención Mundial contra la Esclavitud que provocó la movilización internacional para acabar con el comercio de esclavos.

Ahora las ONG's se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios. Si en 1909 había unas 200 ONG's internacionales registradas, a mediados de 1990, favorecidas por el rápido desarrollo de las comunicaciones globales, había más de 2,000.

Las ONG's tienen ahora un papel más oficial que nunca en cuerpos internacionales como las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Seguridad y el Desarrollo y

la Unión Europea. El artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas encarga al Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC) que "adopte las medidas necesarias para la consulta con las organizaciones no gubernamentales".

Las ONG's son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y, al influir sobre las políticas nacionales y multilaterales, adquieren cada vez un mayor protagonismo. El desarrollo de las ONG's en la última década ha sido espectacular.

Las ONG's remontan su origen al surgimiento mismo de la solidaridad humana, a la necesidad de cuerpos sociales, capaces de brindar socorro y atención humanitaria en las catástrofes, derivadas de las vulnerabilidades sociales, agravadas por fenómenos naturales o de la acción directa del hombre, como las guerras.

Sus campos de acción son tan amplios como prolija es la acción humana. Así encontramos organismos no gubernamentales en la emergencia, en la asistencia al desvalido, en el fomento del desarrollo económico y social, a través de acciones como: Promoción educativa y de salud, investigación científica, defensa ambiental y de los derechos humanos.

La diferencia con otros organismos sociales está en su carácter esencial: el servicio a sus semejantes y no tener por finalidad el lucro.

G. Reseña de las organizaciones no gubernamentales sujetos de estudio

La Comisión de Derechos Humanos Hispano Guatemalteca (Comisión de Derechos Humanos Hispano Guatemalteca, 2015.). Es una ONG, sin fines de lucro, tuvo sus inicios en Guatemala el 2 de diciembre de 1993, se ha enfocado en el sector de la defensa y promoción de los Derechos Humanos de la persona, familia y sociedad, fundamentada en los Derechos Civiles y Políticos específicamente el Derecho a la Vida,

durante el Conflicto Armado Interno. Está formada por mujeres y hombres comprometidos por el mejoramiento de la calidad de las familias, que se encuentran en condiciones de marginación económica, social política y cultural caracterizada por la constante violación de los mismos, en el campo de la vida, salud, educación, niñez, mujer, trabajo, entre otros. Esta ONG facilita procesos sostenibles en aspectos de organización-participación, formación-capacitación integral de la población, enfocada en el sector económico-productivo, para fomentar desarrollo, vida social comunitaria y así contribuir a la eliminación de estructuras generadoras de pobreza, desigualdad de género en relación al Desarrollo Humano haciendo consciencia en la sociedad por medio de la educación y sensibilización, además de la auto sostenibilidad siendo capaces de generar sus propios fondos, alcanzando cada día más autonomía para que los grupos sociales vulnerables puedan vivir dignamente. En el Anexo f se encuentra el organigrama de la Comisión de Derechos Humanos Hispano Guatemalteca ver página No. 136.

Solidaridad Internacional es una ONG (Solidaridad Internacional, 2015.). En alianza con organizaciones de la Sociedad Civil, que trabajan en el Derecho a la Participación Ciudadana, donde brindan mecanismos para que las personas puedan participar activamente en las políticas públicas de manera real y eficaz, para involucrarse y sumar esfuerzos por el cambio, acciones de desarrollo, fomentando la participación, la democracia y la gobernabilidad. Tuvo sus inicios en nuestro país el 26 de diciembre de 1997, también ha trabajado con el Medio Ambiente donde se preocupa por el derecho al agua y saneamiento, pensado en el derecho universal al agua potable, especialmente a poblaciones indígenas y rurales. Y por último, derecho a la equidad de Género en el ámbito local, esta organización pretende que la mujer pueda liberarse de las formas de violencia con el simple hecho de ser mujeres, trabajando con ellas y que sean capaces de poder denunciar en lo que refiere a violencia intrafamiliar, explotación sexual, discriminación, toma de decisiones, educación y salud. Que puede verse más reflejado en zonas rurales, de población indígena en mujeres jóvenes y niñas. La Sociedad Internacional trabaja por la Justicia, la equidad y los Derechos Humanos para

tener como resultado una sociedad más justa erradicando la pobreza, la discriminación y la marginación creando niveles de vida dignos para las poblaciones más pobres. En el Anexo g se encuentra el organigrama de Solidaridad Internacional ver página No. 137.

Veterinarios Sin Fronteras (Veterinarios Sin Fronteras, 2015.). Es una Organización No Gubernamental, siendo sus inicios en el país el 10 de febrero de 2003, ha promovido el cambio de un sistema agroalimentario actual, con ello un desarrollo rural justo a favor de la Soberanía Alimentaria, dignificando la vida campesina, admirando sus propias culturas, la producción agropecuaria, comercialización y gestión de recursos sin discriminación por razones de sexo, edad, etnia o de otro tipo. Ha garantizado la sostenibilidad ambiental, social y cultural del Derecho a la Alimentación. VSF identificó a la Soberanía Alimentaria como el derecho de los pueblos a decidir e implementar sus propias políticas, estrategias agrarias y alimentarias para la producción y distribución sostenible de alimentos que garanticen una alimentación sana, con base en la pequeña y mediana producción. En Guatemala se ha dedicado a impulsar acciones encaminadas a fortalecer los modelos de producción agropecuarios, cuidadosos con el medioambiente, por medio de la recuperación de suelos para producciones sin agroquímicos, la promoción y consumo de semillas autóctonas, y la producción agropecuaria sostenible, que permita a la economía campesina producir los alimentos que consumen. Los ejes con los que trabaja son: Equidad de género y defensa ambiental. En el Anexo h se encuentra el organigrama de Veterinarios Sin Fronteras ver página No. 138.

II. Planteamiento del problema

Una organización no gubernamental –también conocida como ONG- tiene diversos campos de acción, entre ellos: Intereses culturales, educativos, deportivos, de servicio social, de beneficencia, promoción, desarrollo económico y social sin fines de lucro. Otras características de estas organizaciones son: Recursos financieros nacionales y extranjeros, personalidad jurídica propia, se rige por estatutos.

Actualmente las ONG's se han convertido en un pilar importante de la economía de muchos países, no se exceptúa a Guatemala, debido que a través de ellas se han generado muchos proyectos, que al concluirse se deben evaluar en relación al costo beneficio.

Algunas ONG's de la ciudad de Guatemala no concluyen todos proyectos planificados, debido a factores como: Tiempo escaso, deserción de beneficiarios, falta de financiamiento, falta de capacitación asertiva de ejecutores del proyecto. Resulta oportuno indicar que esto último es generado por la falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación DNC.

Se ha observado que las capacitaciones realizadas al personal, no se enfocan en las necesidades del recurso humano y tampoco cuentan con un programa de capacitación, lo que resulta una pérdida de recursos financieros. Es evidente entonces que les genera menor eficiencia.

Las ONG's se caracterizan por ejecutar diversos proyectos, con financiamientos nacionales e internacionales, por lo cual reciben capacitación constante, sin embargo, dichas capacitaciones no están basadas en las necesidades reales de los colaboradores. Hoy en día toda organización cuenta con recursos limitados por lo que es necesario aprovechar al máximo cada uno de los recursos. La capacitación es un proceso educativo de corto plazo, que se puede aplicar de manera sistemática y

organizada, por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Un ciclo de capacitación tiene varias etapas: La primera de ellas diagnosticar las necesidades de capacitación, luego establecer programas, después ejecutar los programas y por último la evaluación de la capacitación recibida.

Un diagnóstico de necesidades de capacitación es un proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes, programas que fortalecen los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores en una organización. En algunas ONG's en la ciudad de Guatemala, una práctica común es creer en la intuición o supuestos para determinar los temas de capacitación necesarios para el desarrollo de la organización, tal situación solo genera desperdicio de recursos financieros y tiempo; en ocasiones puede llevar a tener un costo más elevado en los proyectos y no alcanzar el objetivo del proyecto. Dadas las consideraciones que anteceden surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las necesidades de capacitación en organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Guatemala?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar las necesidades de capacitación existentes en las organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Guatemala.

2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Conocer la forma de diagnosticar las necesidades de capacitación de las organizaciones no gubernamentales y el nivel de análisis de esta detección de necesidades.
- ✓ Identificar los programas de capacitación que utilizan en las ONG's.

- ✓ Determinar los tipos de capacitación que utilizan en las ONG's para que el colaborador pueda adquirir mejores conocimientos y habilidades.
- ✓ Identificar la manera de evaluar los resultados de capacitación en las ONG's.

2.2 Variable e indicadores

2.2.1 Definición conceptual

Según Porret (2010), considera que el diagnóstico de necesidades de capacitación es una función que formal o informalmente, se ejercita en todos los niveles de la jerarquía organizacional de la empresa, al objeto de lograr una perfección y mejora de la actividad de cada individuo inserto en ella, mediante la observación de su conducta en su puesto de trabajo.

2.2.2 Definición operacional

El diagnóstico de necesidades de capacitación es el medio por el cual se obtiene información precisa de las áreas y aspectos que debe fortalecer el colaborador a través de la capacitación, esto para aumentar su productividad y efectividad

Indicadores

- ✓ Detección de necesidades de capacitación y niveles de análisis.
- ✓ Programa de capacitación y tipos de capacitación.
- ✓ Ejecución del programa de capacitación.
- ✓ Evaluación de los resultados de del programa de capacitación.

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

El trabajo de investigación se realizó en tres organizaciones no gubernamentales, ubicadas en la zona 11 de Guatemala, que manejan proyectos con fondos provenientes de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en la ciudad de Guatemala.

2.3.2 Limitaciones

Durante la investigación no existió ninguna limitación.

2.4 Aporte

El presente estudio tuvo como fin aportar a las organizaciones no gubernamentales, una herramienta para detectar las necesidades de capacitación existentes en el personal, con la finalidad de mejorar la productividad de su recurso humano. Además, brindar un programa de capacitación que puedan utilizar con su personal, y de esta forma se desarrollen oportunamente en el área donde sea requerido.

Esta investigación, se realiza también con el propósito de ofrecer material de apoyo para los estudiantes de las ciencias empresariales de la Universidad Rafael Landívar.

III. Método

3.1 Sujetos

Para la realización del estudio se tomaron en cuenta, a los colaboradores de tres organizaciones no gubernamentales ubicadas en la Zona 11, de la ciudad capital de Guatemala, las cuales han ejecutado proyectos con fondos provenientes de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2015).

Los colaboradores del estudio realizado, se encuentran distribuidos en los departamentos de coordinación, técnico y administrativo, del género masculino y femenino.

El nombre de las organizaciones no gubernamentales fueron: Comisión de Derechos Humanos Hispano Guatemalteca, Solidaridad Internacional y Veterinarios Sin Fronteras. Organizaciones internacionales que laboran bajo diversas líneas de intervención, siendo algunas de ellas:

- ✓ Derechos humanos.
- ✓ Equidad de género.
- ✓ Participación ciudadana.
- ✓ Defensa ambiental.

3.2 Población y muestra

La población estuvo conformada por un total de tres (3) organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Guatemala, la cantidad de colaboradores de estas tres ONG's son cuarenta y cinco (45) personas, el desglose de distribución por organización está en Anexo i, ver página No. 139.

3.3 Instrumentos

Para la recopilación de información se utilizaron dos instrumentos.

El primero una entrevista estructurada dirigida al persona del departamento de coordinación, la cual consta de 19 preguntas, de opción múltiple, abiertas y cerradas. El segundo instrumento fue un cuestionario dirigido al personal de los departamentos técnico y administrativo. Este consta de 12 preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

3.4 Procedimiento

Selección y aprobación del tema: Se presentaron tres temas de estudio, realizándose un análisis de los mismos y quedando como aprobado el actual tema titulado diagnóstico de necesidades de capacitación en las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala.

Revisión bibliográfica: Para la realización del estudio se revisaron distintos libros, además de folletos, tesis, revistas, periódicos y páginas de internet.

Fundamentación teórica: Se redactaron los antecedentes como fundamento del estudio del marco teórico.

Trabajo de campo: A la población determinada, se le aplicó como instrumentos entrevista y cuestionario para obtener los resultados estadísticos necesarios.

Presentación de resultados: Después de haber realizado el trabajo de campo se tabularon los datos y se presentaron gráficamente a través de porcentajes.

Análisis e interpretación de resultados: Los resultados obtenidos se analizaron y se interpretaron.

Conclusiones: Después de la discusión de resultados se redactaron las conclusiones que el estudio demandó.

Recomendaciones: Se redactaron las recomendaciones necesarias, conociendo la problemática, realizado el trabajo de campo.

Propuesta: Después de haber conocido el problema del estudio y haberlo fundamentado con los resultados estadísticos, se realizó una propuesta como alternativa de solución al problema establecido, el cual servirá como el verdadero aporte para las empresas mencionadas.

Referencias bibliográficas: Se redactaron todas las referencias bibliográficas que fueron utilizadas en el desarrollo del trabajo de investigación.

IV. Presentación de resultados

a. Guía de entrevista dirigida al personal del departamento de coordinación de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala.

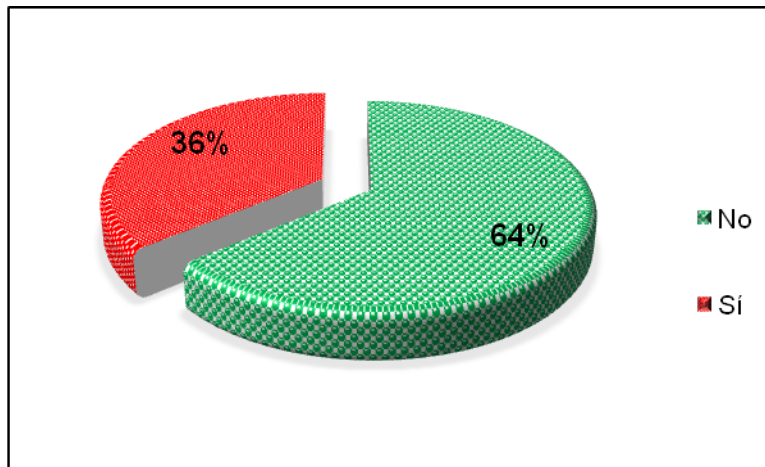
1. ¿Conoce qué es un diagnóstico de necesidades de capacitación?

Tabla No. 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	9	64%
Sí	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 1



Fuente: Tabla No. 1

El 64% de las personas entrevistadas no conoce qué es un diagnóstico de necesidades de capacitación y el 36% si lo conoce.

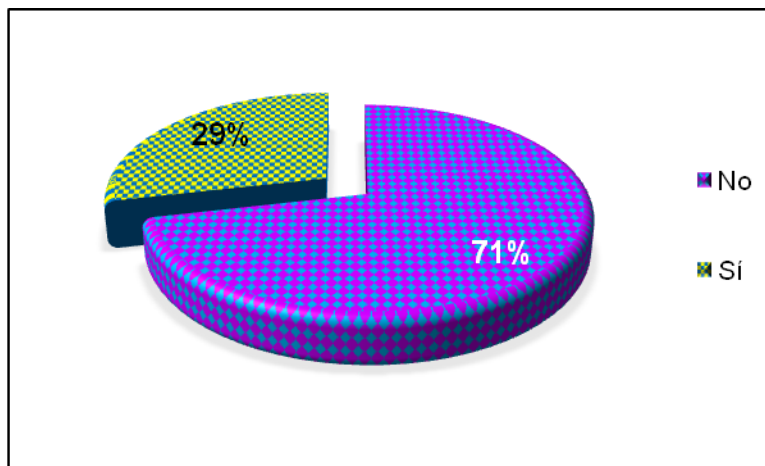
2. ¿Aplican el diagnóstico de necesidades de capacitación, en la organización que labora?

Tabla No. 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	10	71%
Sí	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 2



Fuente: Tabla No. 2

El 71% de los entrevistados no aplica el diagnóstico de necesidades de capacitación y el 29% sí lo aplica en la organización para la cual labora.

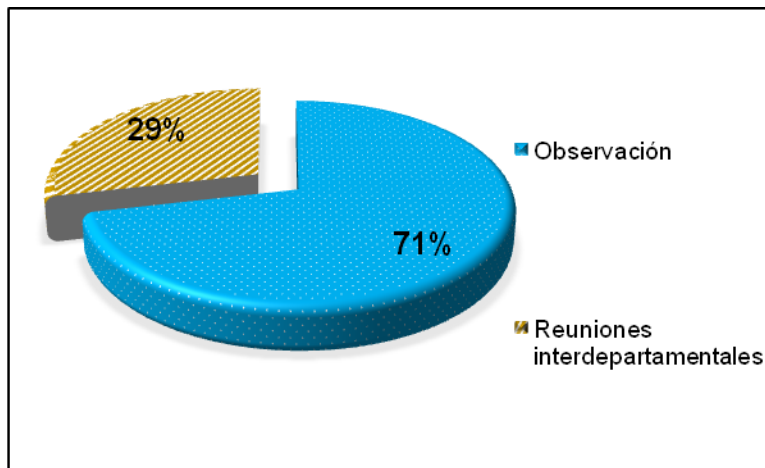
3. ¿Qué medio utilizan para detectar las necesidades de capacitación en su puesto de trabajo?

Tabla No. 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Observación	10	71%
Reuniones interdepartamentales	4	29%
Evaluación del desempeño	0	0%
Cuestionarios	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 3



Fuente: Tabla No. 3

Para detectar las necesidades de capacitación el 71% lo realiza por observación y el 29% a través de reuniones interdepartamentales.

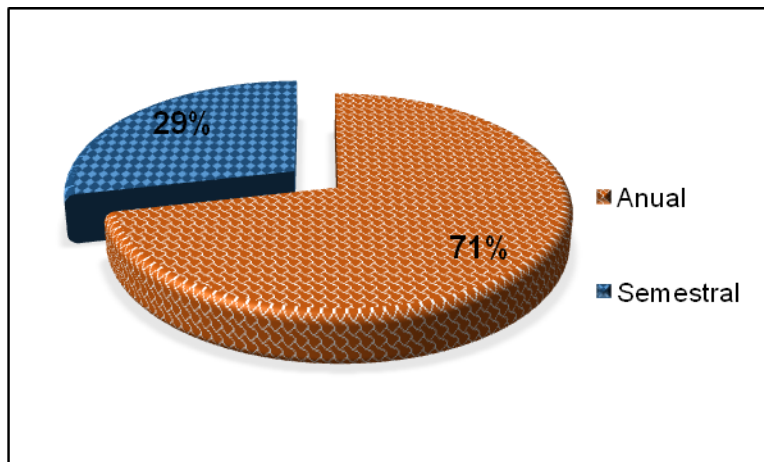
4. ¿Con qué frecuencia se determinan las necesidades de capacitación del personal?

Tabla No. 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Anual	10	71%
Semestral	4	29%
Trimestral	0	0%
Mensual	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 4



Fuente: Tabla No. 4

El 71% de los entrevistados respondió que anualmente son determinadas las necesidades de capacitación del personal y el 29% respondió que la frecuencia con la cual las determinan es semestralmente.

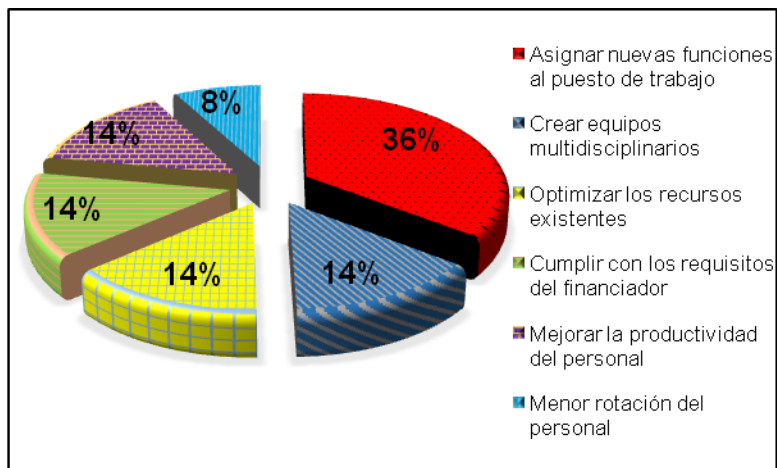
5. ¿Cuál es el objetivo de capacitar al personal?

Tabla No. 5

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Asignar nuevas funciones al puesto de trabajo	5	36%
Crear equipos multidisciplinarios	2	14%
Optimizar los recursos existentes	2	14%
Cumplir con los requisitos del financiador	2	14%
Mejorar la productividad del personal	2	14%
Menor rotación del personal	1	8%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 5



Fuente: Tabla No. 5

El resultado de la anterior interrogante, refleja que el objetivo de capacitar al personal en el 36% es para asignar nuevas funciones al puesto de trabajo, el 14% lo realiza para crear equipos multidisciplinarios y el 14% para optimizar los recursos existentes.

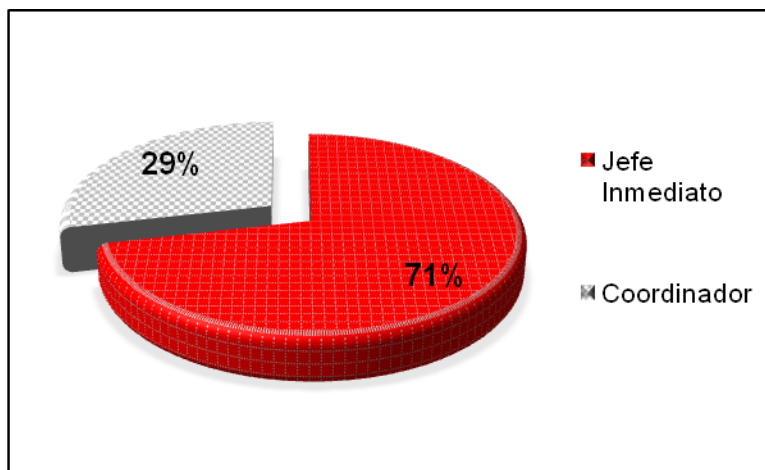
6. ¿Quiénes participan en la detección de necesidades de capacitación?

Tabla No. 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Jefe Inmediato	10	71%
Coordinador	4	29%
Encargado de Recursos Humanos	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 6



Fuente: Tabla No. 6

La detección de necesidades de capacitación es realizada en el 71% por el Jefe Inmediato y en el 29% por el Coordinador de la organización.

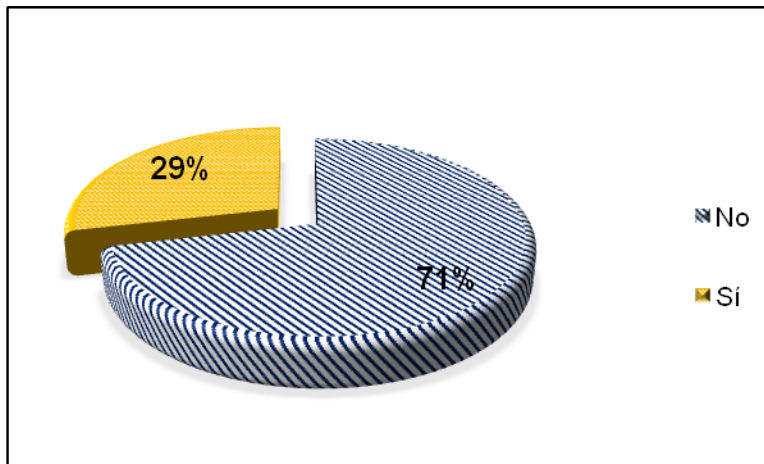
7. ¿Cuentan con un programa de capacitación?

Tabla No. 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	10	71%
Sí	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 7



Fuente: Tabla No. 7

En la anterior gráfica se evidencia, que el 71% de los entrevistados no cuenta con un programa de capacitación y que el 29% sí cuenta con un programa de capacitación.

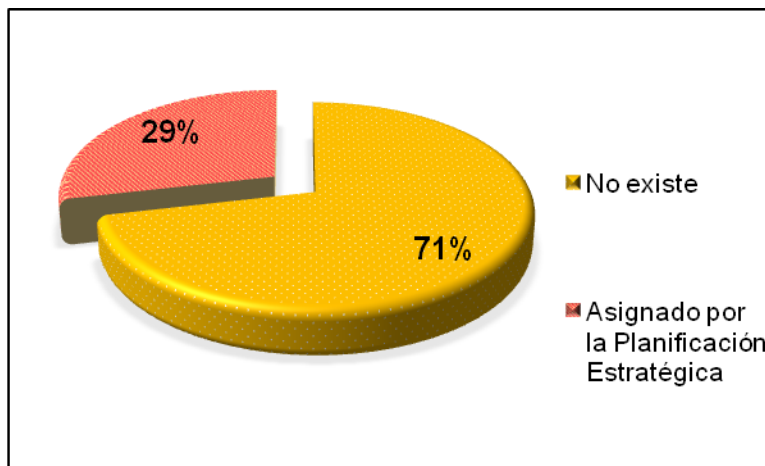
8. ¿En qué consiste su programa de capacitación?

Tabla No. 8

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No existe	10	71%
Asignado por la Planificación Estratégica	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 8



Fuente: Tabla No. 8

Según el 71% de los entrevistados no existe un programa de capacitación y para el 29% de los entrevistados, el programa de capacitación es asignado mediante la planificación estratégica de la organización.

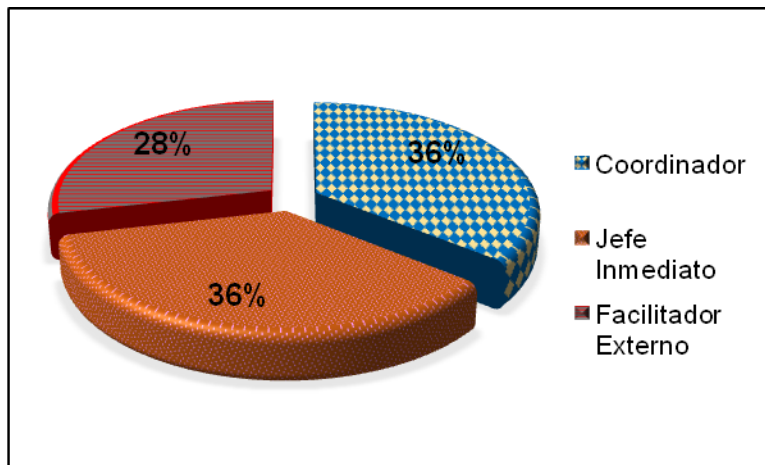
9. ¿Quién es el responsable de realizar las capacitaciones al personal?

Tabla No. 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Coordinador	5	36%
Jefe Inmediato	5	36%
Facilitador Externo	4	28%
Encargado de Recursos Humanos	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 9



Fuente: Tabla No. 9

En la gráfica anterior se observa, que el responsable de realizar las capacitaciones al personal es, en el 36% el Coordinador, en otro 36% por el Jefe Inmediato y que el 28% son realizadas por un Facilitador Externo.

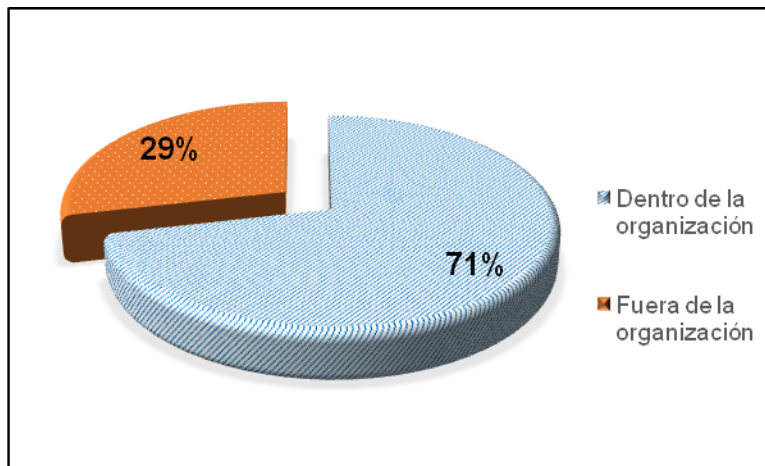
10. ¿En qué lugar se realizan las capacitaciones?

Tabla No. 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Dentro de la organización	10	71%
Fuera de la organización	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 10



Fuente: Tabla No. 10

El 71% menciona que las capacitaciones se realizan dentro de la organización, el otro 29% refiere que las capacitaciones se realizan fuera de la empresa.

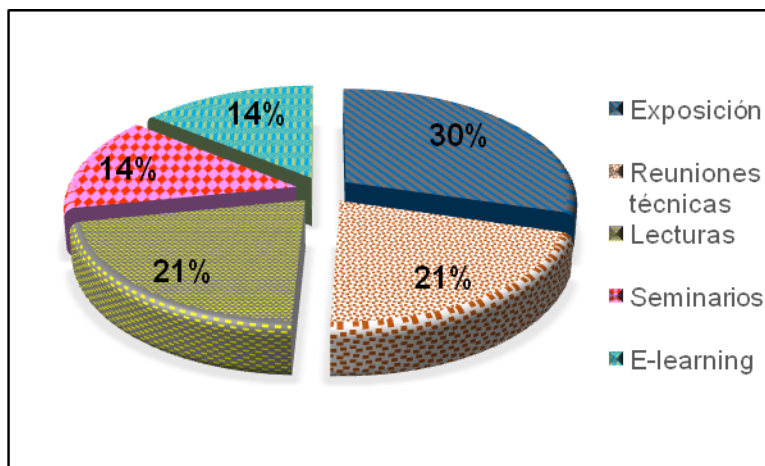
11. ¿Qué técnicas utilizan para capacitar al personal?

Tabla No. 11

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Exposición	4	30%
Reuniones técnicas	3	21%
Lecturas	3	21%
Seminarios	2	14%
E-learning	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 11



Fuente: Tabla No. 11

Se observa en la gráfica anterior que las técnicas utilizadas para capacitar al personal son 30% mediante exposición, 21% por reuniones técnicas y 21% a través de lecturas.

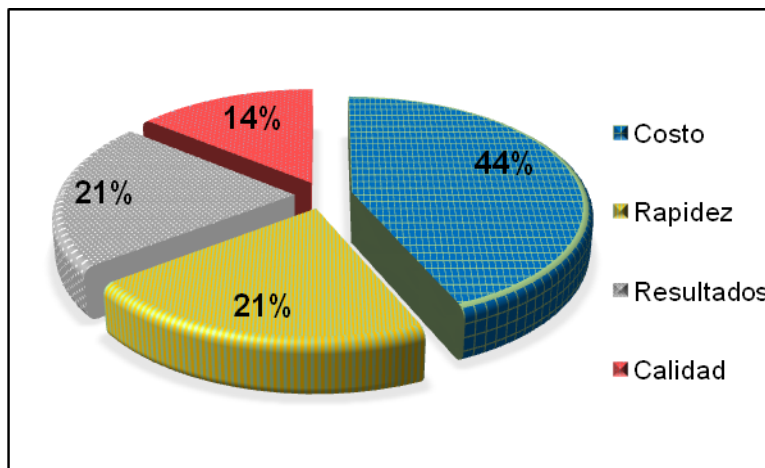
12. ¿Qué parámetros utilizan para evaluar las capacitaciones del personal?

Tabla No. 12

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Costo	6	44%
Rapidez	3	21%
Resultados	3	21%
Calidad	2	14%
Servicio	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 12



Fuente: Tabla No. 12

Las organizaciones evalúan las capacitaciones del personal el 44% por el costo, 21% por la rapidez y otro 21% por los resultados.

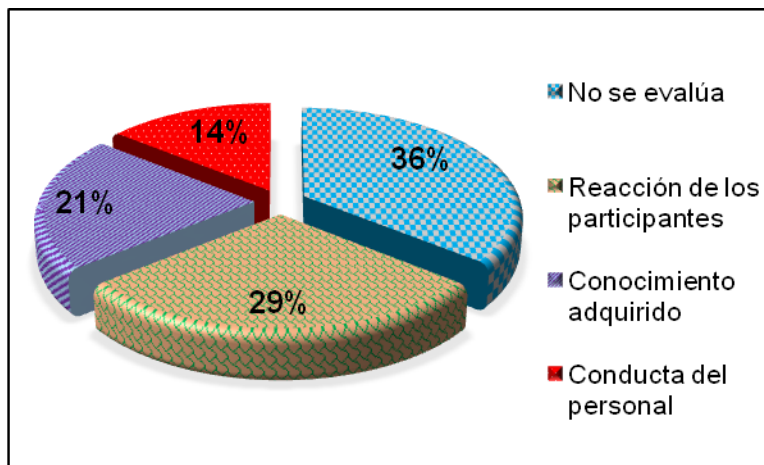
13. ¿Cómo evalúan los resultados de la capacitación?

Tabla No. 13

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No se evalúa	5	36%
Reacción de los participantes	4	29%
Conocimiento adquirido	3	21%
Conducta del personal	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 13



Fuente: Tabla No. 13

La gráfica demuestra que el 36% no evalúa, el 29% lo hace por medio de la reacción de los participantes y el 21% por medio del conocimiento adquirido.

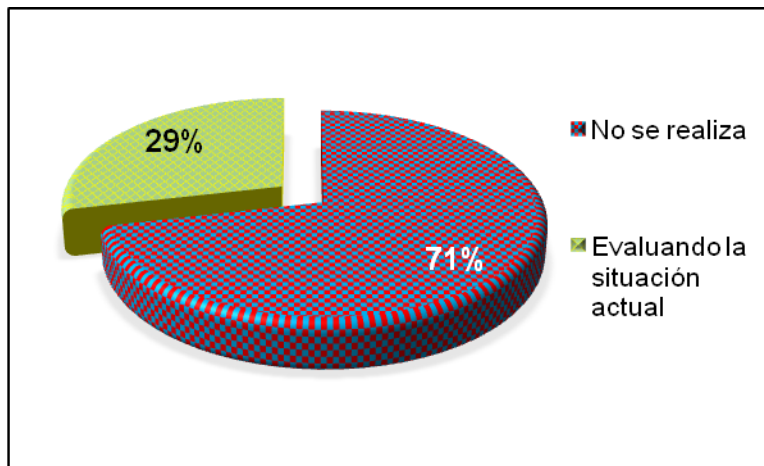
14. ¿Cómo procesan los resultados de la evaluación de la capacitación?

Tabla No. 14

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No se realiza	10	71%
Evaluando la situación actual	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 14



Fuente: Tabla No. 14

La respuesta a la anterior interrogante, demuestra que el 71% no procesa los resultados de la evaluación de la capacitación y el 29% lo realiza evaluando la situación actual.

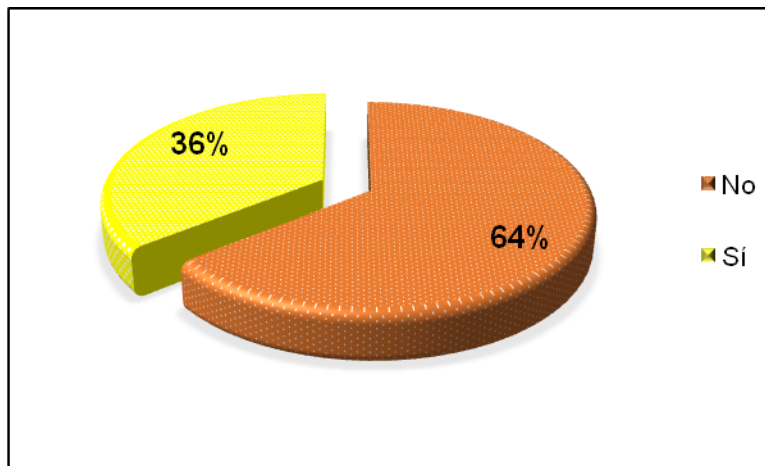
15. ¿Conoce los métodos para levantar un inventario de necesidades de capacitación?

Tabla No. 15

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	9	64%
Sí	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 15



Fuente: Tabla No. 15

Del total de personas entrevistadas, el 64% respondió no conocer los métodos para levantar un inventario de necesidades de capacitación y el 36% respondió que sí conocía los métodos.

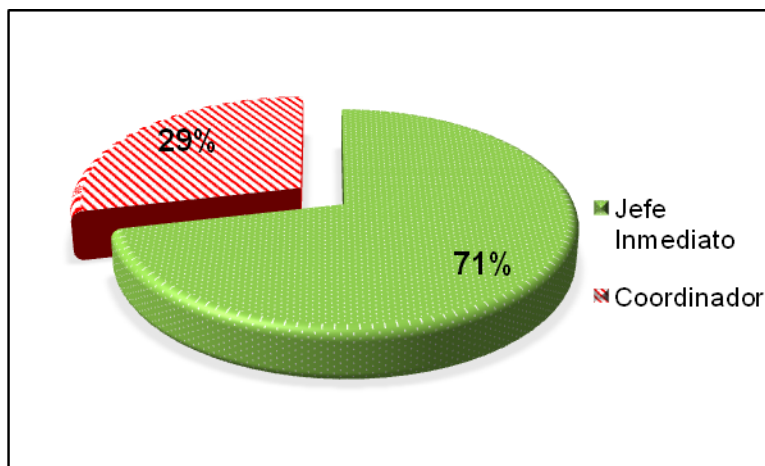
16. ¿Quiénes son los responsables de realizar un inventario de necesidades de capacitación?

Tabla No. 16

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Jefe Inmediato	10	71%
Coordinador	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 16



Fuente: Tabla No. 16

El 71% de los entrevistados, respondió que los responsables de realizar un inventario de necesidades de capacitación es el Jefe Inmediato y el 29% es realizado por el Coordinador.

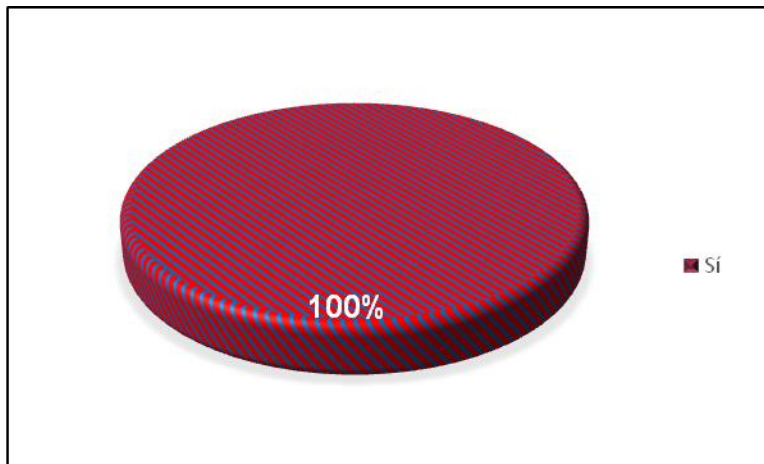
17. ¿Conoce el personal las funciones que debe desempeñar en su puesto?

Tabla No. 17

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 17



Fuente: Tabla No. 17

El 100% de los entrevistados respondió conocer las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo.

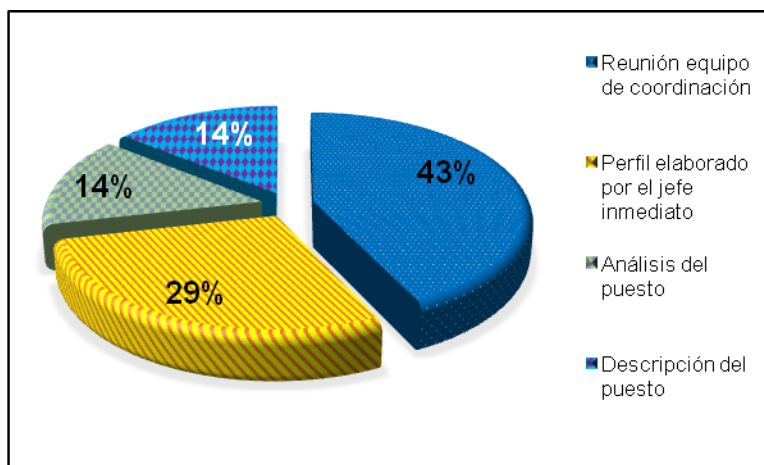
18. ¿Cómo determinan las funciones y actitudes requeridas para los puestos?

Tabla No. 18

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Reunión equipo de coordinación	6	43%
Perfil elaborado por el jefe inmediato	4	29%
Análisis del puesto	2	14%
Descripción del puesto	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 18



Fuente: Tabla No. 18

Se observa en la anterior gráfica, que el 43% de los entrevistados determina las funciones y actitudes requeridas para los puestos mediante reunión equipo de coordinación, 29% por medio del perfil elaborado por el jefe inmediato y el 14% lo realiza por medio del análisis del puesto.

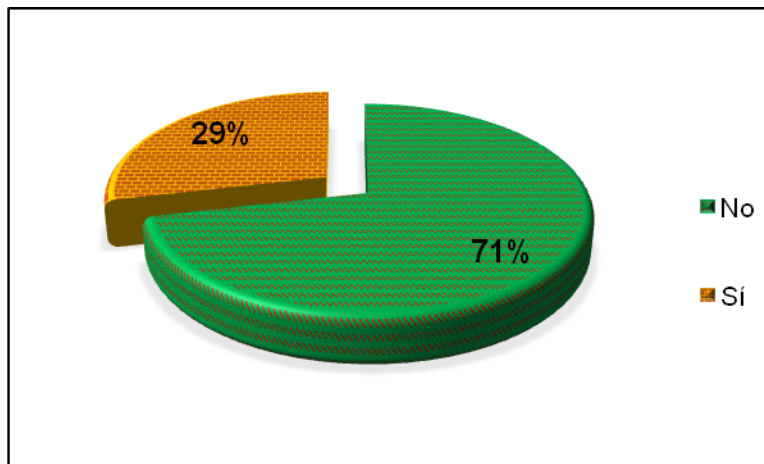
19. ¿Cuenta la organización con un manual de funciones y/o descripción de puestos?

Tabla No. 19

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	10	71%
Sí	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 19



Fuente: Tabla No. 19

Del total de los entrevistados, se obtuvo como respuesta que el 71% no cuenta con un manual de funciones y/o descripción de puestos y el 29% respondió tenerlo.

b) Cuestionario dirigido al personal del departamento técnico y administrativo de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala.

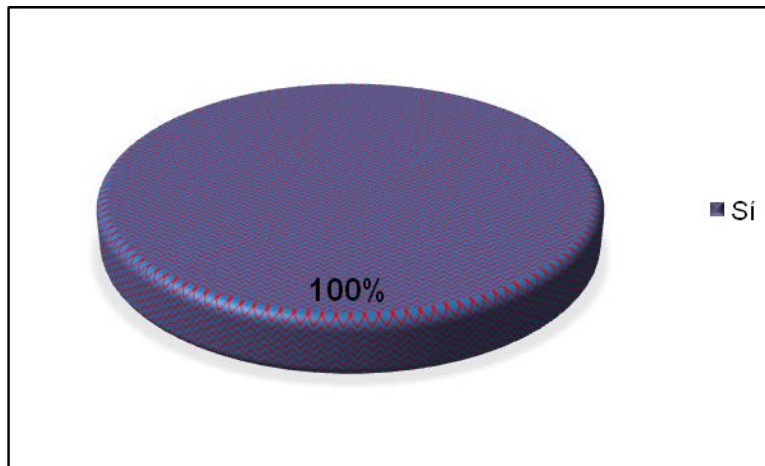
1. ¿Le han proporcionado por escrito las funciones de su puesto?

Tabla No. 20

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	100%
No	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 20



Fuente: Tabla No. 20

Se puede observar en la anterior gráfica, que al 100% de los entrevistados le han proporcionado por escrito las funciones de su puesto.

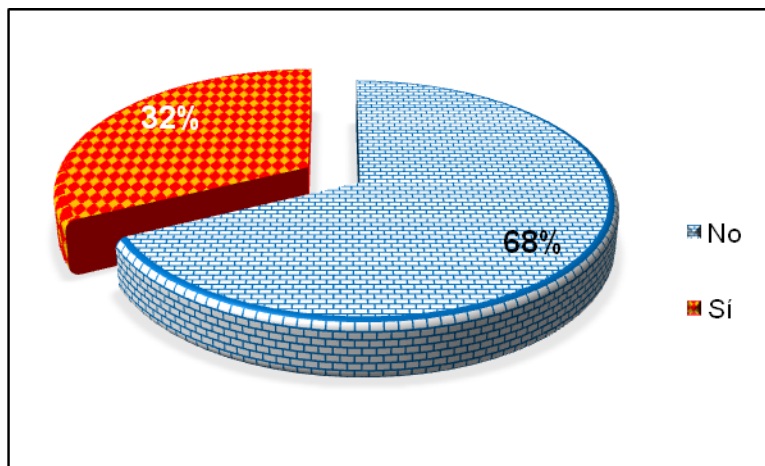
2. ¿Considera que las funciones que desempeña, son adecuadas a su puesto?

Tabla No. 21

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	21	68%
Sí	10	32%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 21



Fuente: Tabla No. 21

El 68% del personal considera que las funciones que desempeña no son las adecuadas a su puesto y el 32% considera que si son las adecuadas.

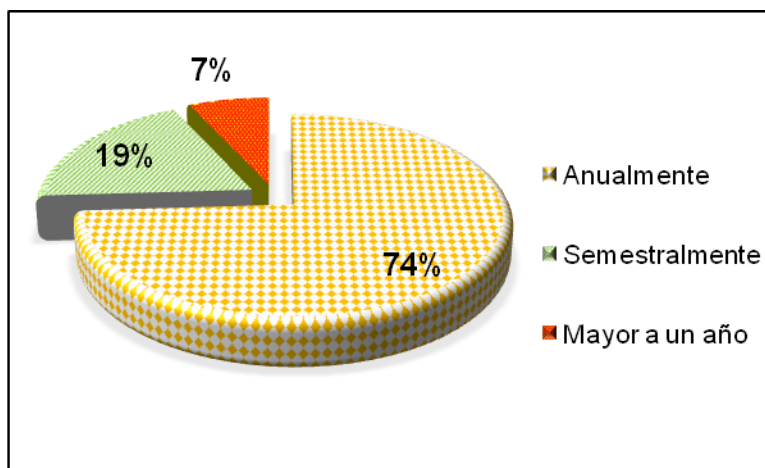
3. ¿Le proporciona la organización capacitaciones y con qué frecuencia las recibe?

Tabla No. 22

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Anualmente	23	74%
Semestralmente	6	19%
Mayor a un año	2	7%
Trimestralmente	0	0%
Mensualmente	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 22



Fuente: Tabla No. 22

Se puede observar en la gráfica, según las respuestas de los encuestados que al 74% le proporcionan anualmente capacitaciones, al 19% semestralmente, y al 7% con una frecuencia mayor a un año.

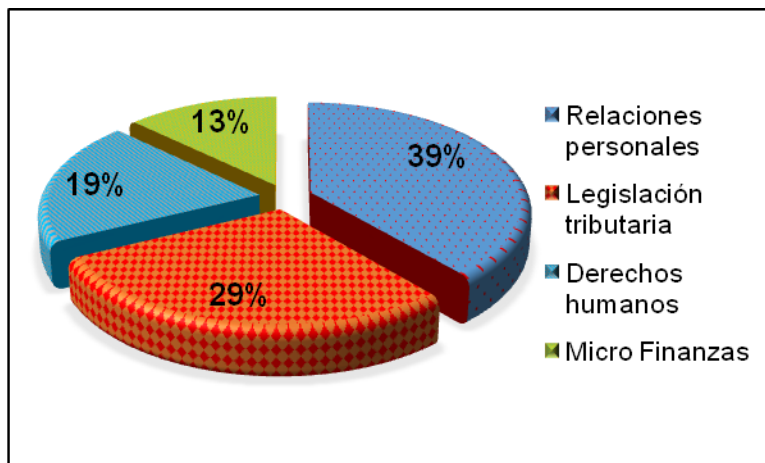
4. ¿Cuáles son los temas de capacitación que recibe?

Tabla No. 23

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Relaciones personales	12	39%
Legislación tributaria	9	29%
Derechos humanos	6	19%
Micro Finanzas	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 23



Fuente: Tabla No. 23

Mediante la gráfica anterior se determinó, los temas de capacitación que recibe el personal, un 39% son de relaciones personales, 29% de legislación tributaria y el 19% de derechos humanos.

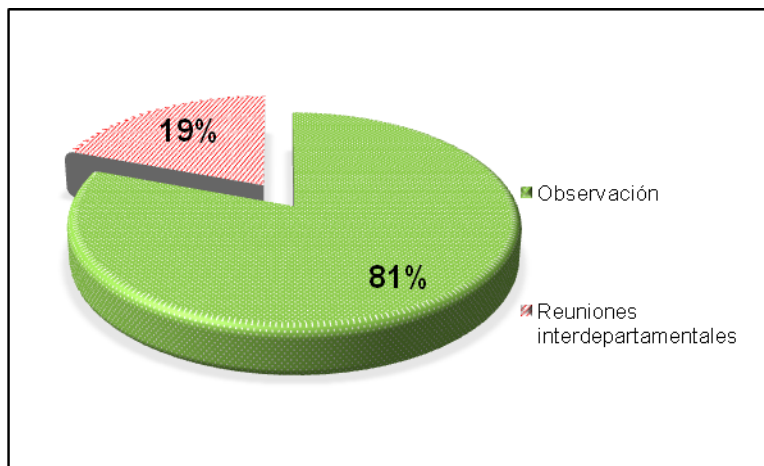
5. ¿En base a qué determinan los temas de capacitación?

Tabla No. 24

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Observación	25	81%
Reuniones interdepartamentales	6	19%
Diagnóstico de necesidades de Capacitación	0	0%
Evaluación del desempeño	0	0%
Cuestionario	0	0%
Descripción y perfil de puestos	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 24



Fuente: Tabla No. 24

Los encuestados dieron a conocer que los temas de capacitación, son determinados en el 81% por observación y en el 19% en reuniones interdepartamentales.

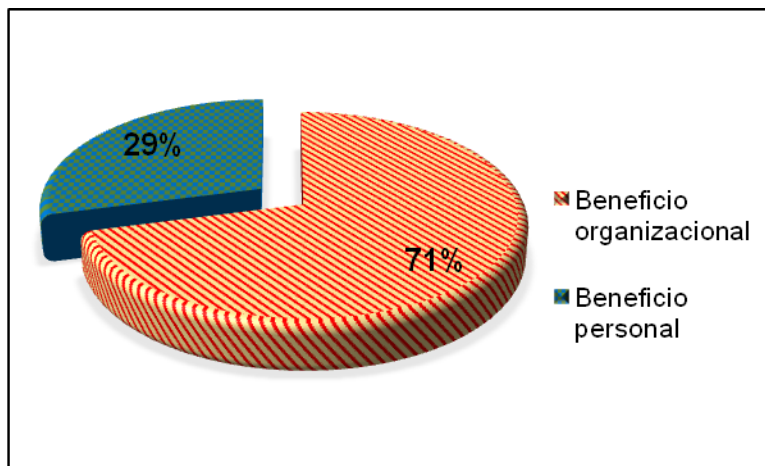
6. ¿Qué beneficios obtiene cuando ha sido capacitado?

Tabla No. 25

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Beneficio organizacional	22	71%
Beneficio personal	9	29%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 25



Fuente: Tabla No. 25

El 71% respondió que los beneficios obtenidos con la capacitación eran para la organización y el 29% que los beneficios son personales.

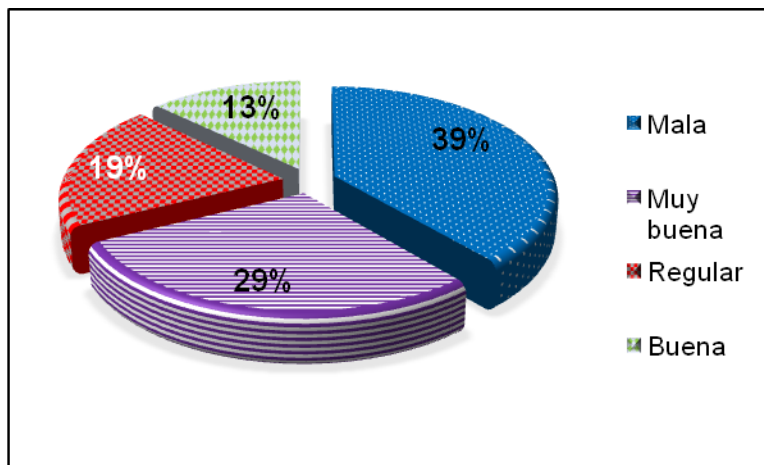
7. ¿Cómo califica la capacitación recibida?

Tabla No. 26

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	12	39%
Muy buena	9	29%
Regular	6	19%
Buena	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 26



Fuente: Tabla No. 26

Se puede observar como respuesta a la interrogante planteada, que el 39% de los encuestados califica la capacitación recibida como mala, el 29% como muy buena y el 19% como regular.

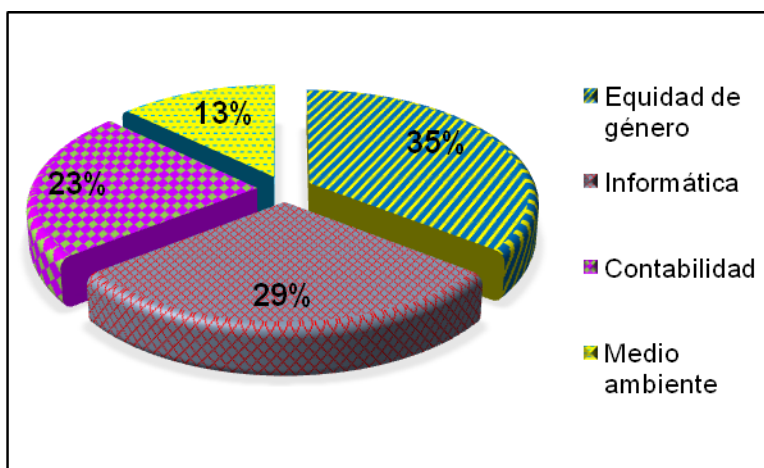
8. ¿Qué temas de capacitación son los que considera necesarios para un mejor desempeño de sus funciones?

Tabla No. 27

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Equidad de género	11	35%
Informática	9	29%
Contabilidad	7	23%
Medio ambiente	4	13%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 27



Fuente: Tabla No. 27

Un 35% de los encuestados considera necesarios como temas de capacitación la equidad de género, el 29% la informática y el 23% la contabilidad, lo anterior puede verse representado en la gráfica.

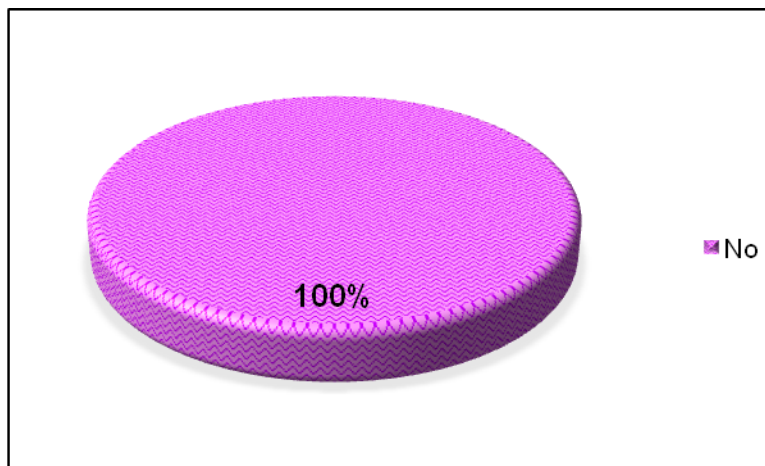
9. ¿Ha sido evaluado después de recibir la capacitación?

Tabla No. 28

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	31	100%
Sí	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 28



Fuente: Tabla No. 28

La información reflejada en la gráfica, nos indica que el 100% del personal encuestado no ha sido evaluado después de recibir capacitación.

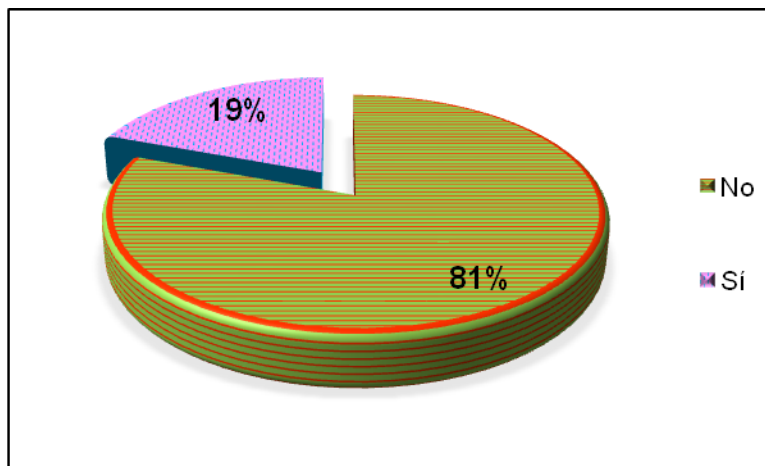
10. ¿Conoce en qué consiste el diagnóstico de necesidades de capacitación?

Tabla No. 29

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	25	81%
Sí	6	19%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 29



Fuente: Tabla No. 29

Como puede observarse en la gráfica, el 81% respondió que no conoce en qué consiste el diagnóstico de necesidades de capacitación y el 19% respondió conocerlo.

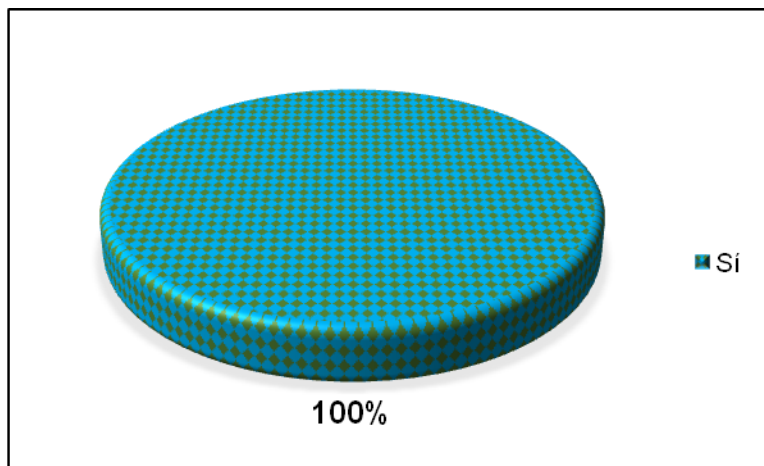
11. ¿Considera que la detección de necesidades de capacitación, brinda información necesaria para mejorar habilidades y destrezas en su puesto de trabajo?

Tabla No. 30

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	31	100%
No	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 30



Fuente: Tabla No. 30

Se puede observar en la gráfica, que el 100% de los encuestados respondió que la detección de necesidades de capacitación brinda información para mejorar las habilidades y destrezas en su puesto de trabajo.

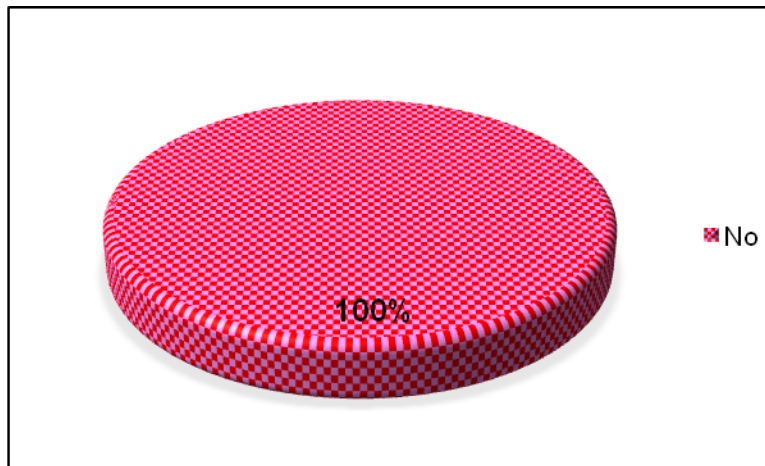
12. ¿Le han retroalimentado después de capacitarle?

Tabla No. 31

Opción	Frecuencia	Porcentaje
No	31	100%
Sí	0	0%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (2015)

Gráfica No. 31



Fuente: Tabla No. 31

La gráfica muestra que al 100% del personal, no le han retroalimentado después de capacitarle.

V. Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a la guía de entrevista dirigida al personal del departamento de coordinación (C) y el cuestionario que se dirigió al personal de los (D) departamentos técnico y administrativo de las organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Guatemala, se discuten en el marco teórico y marco contextual los siguientes resultados.

En la entrevista se le preguntó al personal, si conoce qué es un diagnóstico de necesidades de capacitación y si éste era aplicado en la organización que labora por medio de las preguntas No. 1 y No. 2 (C), respondiendo que no era conocido por el personal y que no era aplicado en la mayoría de las organizaciones. Lo anterior se pudo corroborar con la pregunta No.10 (D) donde respondieron que no conocían en qué consistía el diagnóstico. Se pudo observar desconocimiento del personal de en ambos departamentos de las organizaciones. Este resultado se discute con Luna (2010), quien define que el diagnóstico de necesidades de capacitación “Es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible en los administradores de línea”.

Por las preguntas No. 3 y No. 4 (C) se buscó determinar el medio que utilizan para detectar las necesidades de capacitación en el puesto de trabajo y la frecuencia con la que determinan las necesidades de capacitación del personal, obteniendo como respuesta que utilizan como medio la observación y su frecuencia de uso es anual. Con la pregunta No. 11 (D) se buscó saber si consideran que la detección de necesidades de capacitación, brinda información necesaria para mejorar habilidades y destrezas en su puesto de trabajo, a lo cual el personal respondió en su totalidad que sí brinda información oportuna. Con los resultados obtenidos a los cuestionamientos, se puede determinar que las organizaciones utilizan la observación para detectar las necesidades del personal y lo hacen anualmente, el personal considera que el DNC puede brindar información necesaria para mejorar sus habilidades. A lo cual Porret (2010), considera

que el diagnóstico de necesidades de capacitación “Es una función que formal o informalmente, se ejercita en todos los niveles de la jerarquía organizacional de la empresa, al objetivo de lograr una perfección y mejora de la actividad de cada individuo inserto en ella, mediante la observación de su conducta en su puesto de trabajo”.

Por medio de las preguntas No. 5 y No. 6 (C) se cuestionó cuál es el objetivo de capacitar al personal y quiénes participan en la detección de necesidades de capacitación, obteniendo como respuestas que el objetivo de capacitar es asignar nuevas funciones al puesto y esta tarea es realizada por el jefe inmediato, contrastando lo anterior con la pregunta No. 3 (D) donde se preguntó si la organización le proporciona capacitaciones y con qué frecuencia las recibe, respondiendo que las capacitaciones son anuales en su mayoría. Se considera que las organizaciones capacitan para aumentar las funciones que deben realizar los subordinados, tarea realizada por el jefe inmediato, debido a que es la persona más indicada para conocer las funciones del personal bajo su cargo, lo cual es realizado anualmente. Lo anterior se respalda con Valdez (2012), “La capacitación es una de las estrategias más importantes de las empresas para desarrollar a sus empleados”.

Por medio de las preguntas No. 7 y 8 (C) se buscó saber si cuentan con un programa de capacitación y en qué consiste dicho programa. A lo cual respondieron que no existe un programa de capacitación. Se le cuestionó al resto del personal con la interrogante No. 6 (D) preguntándole qué beneficios obtiene cuando ha sido capacitado, a lo cual su respuesta fue que el beneficio era para la organización. Por lo que se observa, que las organizaciones no cuentan con programas de capacitación y únicamente buscan su beneficio. Desde el punto de vista de Koontz, Weihrich y Cannice (2012), “Mencionan que la capacitación es una responsabilidad administrativa, las actividades de capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad”.

Se buscó conocer por la pregunta No. 9 (C) quién es el responsable de realizar las capacitaciones al personal, respondiendo en su mayoría que son el Coordinador y el Jefe Inmediato. Con la pregunta No. 5 (D) se cuestionó en base a qué determinan los temas de capacitación, obteniendo como resultado la observación. Con lo anterior se puede determinar que los coordinadores y jefes inmediatos capacitan a los subordinados utilizando el método de observación. Lo anterior es comentado por Valdez (2012), “Se debe invertir en habilidades, conocimientos y aptitudes, deben hacer lo posible por capacitar a todos sus recursos humanos, para lograr mayor competitividad”.

Con las interrogantes No. 10 y No. 11 (C) se preguntó el lugar donde son realizadas las capacitaciones y las técnicas que utilizan para capacitar al personal, respondiendo que las capacitaciones son realizadas dentro de la organización y utilizan como técnica la exposición. En la pregunta No. 4 (D) se cuestionó cuáles son los temas de capacitación que recibe, respondiendo que son realizadas sobre relaciones personales. Las organizaciones capacitan a sus empleados dentro de sus instalaciones por medio de exposiciones, y en su mayoría el tema sobre el cual capacitan es relaciones personales. Todo lo anterior se discute con Chiavenato (2009), “Los conocimientos o conductas que se desean como resultado de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas para 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”.

En las preguntas No. 12 y 13 (C) se cuestionaron los parámetros que utilizan para evaluar las capacitaciones del personal y cómo evalúan los resultados de las capacitaciones, obteniendo como respuesta que el parámetro utilizado es el costo de la capacitación y que no son evaluados los resultados de la capacitación. A través de la pregunta No. 9 (D) se quiso saber si el personal ha sido evaluado después de recibir la capacitación, a los cual todos respondieron que no. Las organizaciones realizan sus capacitaciones en función de los costos de las mismas y no evalúan los resultados que obtienen de ellas y tampoco a su personal para conocer los beneficios de las

capacitaciones recibidas. Lo anterior se respalda con Koontz, Wehrich y Cannice (2012), argumentando que “La capacitación debe orientar expectativas de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada”.

Por medio de la pregunta No. 14 (C) se realizó la interrogante para saber cómo procesan los resultados de la evaluación de la capacitación, donde la respuesta fue que no se realiza. En las preguntas No. 7 y 12 (D) se quiso conocer cómo califica el personal la capacitación recibida y saber si le han retroalimentado después de capacitarle. Donde la respuesta fue que la capacitación recibida fue mala y que no ha sido retroalimentado luego de capacitarle. Con lo anterior se observa que no existe un programa de capacitación en las organizaciones, donde se conozcan los requerimientos de capacitación del personal, se procesen los resultados de la evaluación de la capacitación y se retroalimente al personal después de capacitarle. Estos criterios son comentados por Chiavenato (2011), “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar su valor, excelencia y cualidades de una persona”.

Se buscó conocer con las preguntas No. 15 y No. 16 (C) si el personal conoce los métodos para levantar un inventario de necesidades de capacitación y quiénes son los responsables de realizarlo. Determinando que el personal no conoce los métodos y los responsables son los jefes inmediatos. En la pregunta No. 8 (D) se cuestionó qué temas de capacitación son los que considera necesarios para un mejor desempeño de sus funciones, obteniendo como respuesta de la mayoría del personal el tema equidad de género. Con lo anterior se determinó que los que los jefes inmediatos son los encargados de realizar el inventario de necesidades de capacitación, y que no conocen los métodos para elaborarlo, también que los temas en los que capacitan al personal no son los que ellos requieren. Lo anterior se comenta por Chiavenato (2011), donde encontramos que uno de los métodos “Implica visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios el desarrollo

de actuales productos o servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas”.

En la preguntas No. 17 y No. 18 (C) se le preguntó al personal sobre si conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto y cómo determinan las funciones y actitudes requeridas para los puestos. Donde respondieron que si conocen las funciones que deben desempeñar y que las funciones y actitudes requeridas para el puesto son determinadas en reuniones del equipo de coordinación. Verificando lo anterior con la pregunta No. 1 (D) donde se preguntó si le han proporcionado por escrito las funciones de su puesto y donde todos respondieron que sí han recibido sus funciones por escrito. Se determina con lo anterior que el personal tiene conocimiento de sus funciones, debido a que las ha recibido por escrito y que las mismas son determinadas por el departamento de coordinación. Se considera oportuno que esta responsabilidad fuera compartida con el departamento de personal. Lo anterior se respalda por Chiavenato (2011), quien indica “El área de recursos humanos, es la encargada de administración de los recursos humanos, responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización”.

En pregunta No. 19 (C) se cuestionó si la organización cuenta con un manual de funciones y/o descripción de puesto, a lo cual la mayoría de los entrevistados respondió que no cuentan con ello. Lo anterior se contrasta con la pregunta No. 2 (D) donde se pregunta al personal de los departamentos si considera que las funciones que desempeña, son adecuadas a su puesto, respondiendo en su mayoría que no son las adecuadas. Se observa que las organizaciones no cuentan con un manual de funciones que permita a su personal revisar periódicamente las funciones que debe desempeñar, lo cual crea descontento, al considerar que las funciones que realiza no son las adecuadas. Chiavenato (2009), dice que “La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo, proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa”.

VI. Conclusiones

En consecuencia, se determinó que las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala, capacitan erróneamente al personal en temas de relaciones personales y legislación tributaria, habiendo determinado que estos temas no son los que su personal necesita, para un mejor desempeño laboral.

Se pudo determinar, que los coordinadores y jefes inmediatos utilizan la observación y las reuniones interdepartamentales para determinar las necesidades de capacitación en los colaboradores, como resultado de lo anterior, se observó que no existe un nivel de análisis en la detección de las necesidades de capacitación.

En síntesis, las organizaciones no gubernamentales capacitan al personal anualmente y en algunos casos semestralmente, no estando fundamentadas en un diagnóstico de necesidades de capacitación, debido al desconocimiento de su aplicación en el personal responsable de determinarlas y no se establecen en un programa definido para realizarlas, debido que el objetivo de capacitar es para asignar nuevas funciones al puesto de trabajo y crear equipos multidisciplinarios.

De acuerdo con los tipos de capacitación en cuanto al lugar de aplicación, las capacitaciones son realizadas dentro del área de trabajo y en cuanto a su utilización, se enfocan a exposiciones y reuniones técnicas, siendo los coordinadores y jefes inmediatos los responsables de realizar las capacitaciones, obteniendo con ellas únicamente un beneficio organizacional.

Por lo tanto, en las organizaciones no gubernamentales, no existe una evaluación de los resultados de las capacitaciones desarrolladas, calificando el personal como malas las capacitaciones, por no adaptarse a sus necesidades reales, siendo lo anterior resultado de no contar con un manual de funciones y / o descripción de puestos que pueda proveerles de la información necesaria para conocer las funciones de su puesto de trabajo.

VII. Recomendaciones

Se recomienda a las organizaciones no gubernamentales capacitar al personal en los temas identificados por el presente estudio que son: Equidad de género, informática y contabilidad.

Se observa claramente, que es necesario utilizar el diagnóstico de necesidades de capacitación a través de un cuestionario para determinar los temas que el personal requiere, para ejecutar mejor sus actividades y establecer el nivel de análisis organizacional, para determinar la enseñanza y aprendizaje en las organizaciones.

Dadas las condiciones que anteceden, se recomienda incluir un plan de capacitación acorde a las necesidades detectadas en el personal, donde se pueda llevar una secuencia de las mismas, y donde se realice todo el proceso, para que las mismas sean de beneficio para la organización y para su personal.

Por las consideraciones anteriores, se recomienda capacitar al personal fuera de su lugar de trabajo para una mejor efectividad de las mismas y hacer uso de las principales técnicas de capacitación como las lecturas, instrucción programada, entre otras.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, se recomienda evaluar al personal por lo menos dos veces al año, utilizando la evaluación 360° que es la forma más completa de evaluación, para medir los resultados de las capacitaciones recibidas.

VIII. Bibliografía

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2015). Recuperado el 20 de julio, 2015, de <http://www.aecid.org.gt>

Argueta, J. (2011) **Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo de los hoteles tres y cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango.** Tesis. Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial (2013) **Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Decreto 02-2003** Recuperado el 24 de agosto, 2013 de <http://www.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20leyes/2003/Leyes%20en%20PDF/Decretos%202003/Decreto%2002-2003.pdf>

Chiavenato, I. (2011) **Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.** (9ª. ed.). México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009) **Gestión del talento humano.** (3ª. ed.). México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Comisión de Derechos Humanos Hispano Guatemalteca (2015). Recuperado el 20 de julio, 2015, de <http://www.cdhhg.org>

Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011) **Investigación. Fundamentos y Metodología.** (2ª. ed.) México: Pearson Educación.

Dessler, G. (2009) **Administración de recursos humanos.** (11ava. ed.). México: Pearson Educación.

Dessler, Mondy, Noe, Robbins, Judge (2010) **Administración de recursos humanos.** (1ª. ed.). México: Pearson Educación.

Espino, M. (2012, junio 07) **Detección de necesidades de capacitación DNC.** Fortalezas y competencias laborales. El Universal. Recuperado mayo 07, 2013 de http://blogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle_16465.html

Fernández, N. (2009).**Detección de necesidades de capacitación.** De la revista Dirección de Educación Continua de la Universidad Autónoma de México.

Granados, V. (2011) **Diagnóstico de necesidades de capacitación en misiones diplomáticas acreditadas en Guatemala.** Tesis. Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Koontz, Weihrich, Cannice (2012) **Administración una perspectiva global y empresarial.** (14ª. ed.). México: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Luna, A. (2010) **Administración estratégica.** (1ª. ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Periódico Hoy (16/06/2010) **Planificación e inversión pública son temas básicos en estrategia de desarrollo** <http://www.hoy.com.do/el-pais/2010/6/16/330152>

Porret, M. (2010) **Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.** (4ª. ed.) España: ESIC Editorial.

Prieto, M. y Pérez, R. (2011) **Diagnóstico de necesidades de capacitación para las UBPC de Pinal del Río**. AVANCES, Revista Científica, CIGET Pinar del Río. Vol. 13 No. 4 Octubre – Diciembre 2011 (trimestral).

Salinas, V. y Escalante, L. (2012) **Capacitación y adiestramiento de personal: El camino al éxito de la empresa**. En observatorio de la economía latinoamericana, Nº 175, 2012. Revista Científica.

Solidaridad Internacional (2015). Recuperado el 20 de julio, 2015, de <http://www.solidaridad.org>

Teni, K. (2011) **Diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC- en empresas productoras de lácteos, Chisacsí y Valparaíso, ubicadas en la zona central de Alta Verapaz**. Tesis. Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Valdez, S. (2012, julio 23) **La capacitación es una de las estrategias más importantes que las empresas tienen para desarrollar a sus empleados**. El Heraldo. Recuperado mayo 11, 2013 de <http://www.elheraldo.hn/Publicaciones/Suplementos/Empleos/Talentointerno/Transforme-su-capital-intelectual>

Veterinarios Sin Fronteras (2015) Recuperado el 20 de julio, 2015, de <http://www.vsf.org.es>

Yáñez, E. (2012) **Diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias DNC-**. Creaenlace, Consultoría, RR.HH. Capacitación & Perfeccionamiento. Disponible en: <http://creaenlace.cl/adiagnostico-de-necesidades-de-capacitación-por-comptencia-dnc/>

Anexos

a) Propuesta

Diseño de un diagnóstico de necesidades de capacitación en organizaciones no gubernamentales en la ciudad de Guatemala

Introducción

A través del estudio realizado en las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala, se observó que no cuentan con los instrumentos y el conocimiento adecuado para realizar capacitaciones oportunas a su personal, lo cual motivó a proponer un formato de diagnóstico de necesidades de capacitación en las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala.

Con este formato se busca optimizar los recursos de las organizaciones y proveer a los colaboradores de capacitaciones oportunas, las cuales sean de beneficio para el desarrollo de las funciones que las organizaciones esperan de sus colaboradores.

Se observó, actualmente que las capacitaciones que reciben los colaboradores no satisfacen las necesidades que el personal requiere, por lo tanto con este estudio se busca dejar un formato que pueda ser de utilidad a las organizaciones para determinar las necesidades de capacitación del personal.

Se espera que al hacer uso de los formatos propuestos en las organizaciones, el personal mejore sus conocimientos y aptitudes.

También se determinó, que las principales necesidades de capacitación indicadas por el personal son las capacitaciones sobre aspectos de equidad de género, informáticos y contables, para un mejor desempeño de sus funciones.

Se proveerá de formatos, que sirvan de herramienta al personal encargado de determinar las necesidades de capacitaciones, para proveer de capacitaciones efectivas y acordes al puesto del colaborador.

Objetivo general

Diseñar un formato para diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala, con su aplicación se espera orientar al personal, para el mejor aprovechamiento de las capacitaciones a mediano y largo plazo.

Objetivos específicos

- ✓ Establecer un formato para diagnosticar las necesidades de capacitación del personal de las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala.
- ✓ Diseñar un programa de capacitación para el personal, según necesidades encontradas en la investigación.
- ✓ Presentar cómo puede ser evaluado el personal, mediante la herramienta Evaluación 360° con un formato que ejemplifique su uso.

1) Parte Operativa

Al proveer de una capacitación oportuna al personal, la organización reducirá costos al invertir en capacitaciones que mejoren el desempeño laboral y no invertirá recursos económicos en capacitaciones innecesarias, afectando no sólo su presupuesto, sino haciendo un mal uso de sus recursos humanos.

El aprendizaje dentro de la organización debe ser constante, todos los días hay diversas innovaciones en todas las áreas del aprendizaje, mismas que pueden aplicarse en beneficio de la organización mediante un efectivo programa de capacitación al personal.

Las técnicas de capacitación son importantes, para la transmisión de los nuevos conocimientos al personal, debe de proveérseles de un personal calificado que brinde capacitaciones dinámicas, creativas y motivadoras mediante técnicas modernas.

El lugar para desarrollar las capacitaciones, debe tomarse en cuenta, pues éste es importante para que sea aprovechado el tiempo que se invierte en las mismas y no tenga interrupciones, que hagan que el personal pierda el interés o concentración en el aprendizaje.

Se debe brindar un tiempo prudente, para que el empleado asimile y ponga en práctica la capacitación recibida, luego de ello es oportuno evaluarle para conocer si la capacitación ha sido en beneficio de las funciones que realiza, o si por el contrario es necesario reforzarle en puntos específicos.

Para establecer el diagnóstico de necesidades de capacitación, es necesario conocer en qué consiste, lo cual puede hacerse mediante los resultados que se obtengan del siguiente formato de cuestionario, el cual se proporciona con la finalidad de que el colaborador exprese sus necesidades de capacitación en áreas específicas o las que consideren débiles, para mejorar su desempeño laboral.

Formato del diagnóstico de necesidades de capacitación

Se solicita su colaboración para completar el presente cuestionario, el cual servirá para identificar las áreas laborales que necesitan capacitación dentro del personal que labora para la organización. Agradecemos de antemano su participación efectiva en la misma. La información obtenida será tratada con discreción.

A continuación se le presentan varios cuestionamientos, agradecemos según su experiencia, criterio y conocimiento el responder a los mismos.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en la organización: _____ años

1. ¿Ha sido capacitado en su actual puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

2. ¿Cuándo fue la última vez que recibió capacitación?

3 meses _____ 6 meses _____ 1 año _____

3. ¿Considera que la capacitación recibida, mejoró su desempeño laboral?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

4. ¿De la o las capacitaciones que ha recibido, cuáles considera han sido importantes para su desempeño laboral?

5. ¿Actualmente considera oportuno capacitarse en un área específica para mejorar su desempeño?

Sí _____ No _____

6. Indique la capacitación o las capacitaciones que considera necesarias para mejorar su desempeño laboral.

7. ¿Considera que al recibir la capacitación o capacitaciones indicadas arriba, mejorará su actual desempeño?

Sí _____ No _____

8. ¿Qué habilidades considera se mejorarán con la o las capacitaciones indicadas?

9. ¿Considera oportuno que la capacitación o capacitaciones sean impartidas por personal externo a la organización?

Sí _____ No _____

10. ¿Ve oportuno que las capacitaciones sean impartidas en otro ambiente fuera de la organización, para que la capacitación sea más dinámica?

Sí _____ No _____

11. ¿Conoce las funciones que debe desempeñar en su actual puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

12. ¿Considera que las funciones que realiza actualmente, son realizadas con eficiencia?

Sí _____ No _____

13. ¿Cómo podría apoyarle su jefe inmediato, para mejorar su actual desempeño?

14. ¿Cómo considera la relación laboral con su jefe inmediato?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

15. ¿Qué sugerencia puede proporcionar para mejorar el ambiente laboral en la organización?

16. ¿Considera necesaria la creación de un programa de capacitación en la organización?

Sí _____ No _____

17. ¿Cómo considera su disposición de realizar otras funciones que no están dentro de su perfil laboral?

Siempre _____ Casi siempre _____ Nunca _____

18. ¿Se considera identificado con la ideología y visión de la organización para la cual labora?

Sí _____ No _____

19. ¿Considera que la formación tecnológica que actualmente posee, le son suficientes para presentar información oportuna a su jefe inmediato?

Sí _____ No _____

Fuente: Elaboración propia

2) Programa de capacitación

Las siguientes guías de capacitación son una propuesta para las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala, y para todas aquellas organizaciones que consideren cómo una oportunidad el capacitar a su personal, la presente guía puede ser un apoyo, en su toma de decisión de capacitación.

El programa de capacitación que se presenta a continuación, parte de las necesidades reflejadas por el personal de las organizaciones, en los cuestionarios dirigidos al personal de los diferentes departamentos, así como de las entrevistas realizadas al personal del departamento de coordinación.

El objetivo que pretende cada una de las capacitaciones que se recomienda realizar, es el proveer al personal de una formación, en un determinado tema con el fin de reforzar, renovar o ampliar el conocimiento en dicha materia, lo cual les permita ampliar los conocimientos y habilidades, reflejándose en la realización de sus funciones, lo cual se podrá medir mediante un mejor desempeño laboral a los colaboradores que puedan capacitarse.

La persona responsable de los recursos humanos en la organización, deberá ser la responsable de organizar los cursos de capacitación para el personal. Debe tener especial relación con la administración de la misma, para poder asignar fondos para su realización, así como coordinar con los responsables de área los tiempos que sean más oportunos para que el personal pueda asistir a las mismas, debido a que las capacitaciones se deberán realizar durante la jornada laboral.

Se recomienda que las capacitaciones que tienen una secuencia sean semanalmente, para que el personal no pierda la continuidad de las mismas. Las capacitaciones que no son secuenciales, se recomienda sean desarrolladas mensualmente. También es importante que cada una de las sesiones no exceda en 3 ó 4 horas, para lograr la mayor atención de los participantes y que los mismos puedan continuar con su jornada

laboral al concluir la misma. De igual forma se recomienda, en función de la disponibilidad de los recursos de la organización, que las capacitaciones sean realizadas fuera del área laboral, para que el personal pueda concentrarse en la capacitación que recibirá y con ello el tiempo que se designe a las mismas sea aprovechado por los empleados en su totalidad, buscando con ello que haya el menor número de distractores entre los participantes.

Los cursos o capacitaciones deberán ser brindados por un instructor o facilitador que profesional en la materia, de preferencia a nivel de licenciatura con una amplia experiencia en su currículum vitae. Una selección objetiva y calificada del facilitador podrá garantizar, que el profesional posea un amplio conocimiento en el tema que impartirá: Conocimiento de los métodos de trabajo, buenas relaciones humanas e interpersonales para poder dirigir el grupo de trabajo, así como responsabilidad.

Las capacitaciones deberán generarse en base, al proceso de detección de necesidades que se realice, siendo validados por la coordinación, y deberán distribuirse durante el año laboral.

Se recomienda, que al final de cada una de las capacitaciones se evalúe la misma, pues esto brinda herramientas, tanto para el capacitador como para la organización, para evaluar el nivel de aprendizaje del personal y la aceptación del curso dentro del personal. La evaluación deberá realizarse por medio de un cuestionario estructurado, el cual deberá brindarse al final de cada una de las capacitaciones a los participantes.

Las capacitaciones se han diseñado por áreas de trabajo, partiendo que las funciones del personal, difieren según el área de trabajo, así mismo habrá capacitaciones donde podrán proporcionarse a todas las áreas, quedando a discreción del responsable de recursos humanos la selección de quienes deberán participar en las mismas.

Módulos de capacitación

MÓDULO I EQUIDAD DE GÉNERO	TEMA 1. EQUIDAD DE GÉNERO.
	TEMA 2. LO QUE CONOCEMOS DE GÉNERO.
	TEMA 3. ACERCÁNDONOS A LAS CATEGORIAS DEL GÉNERO.
	TEMA 4. LAS FASES DEL CICLO DE UN PROYECTO.

MÓDULO II INFORMÁTICA	TEMA 1. INTRODUCCIÓN A EXCEL.
	TEMA 2. FORMULAS Y FUNCIONES.
	TEMA 3. GRÁFICOS
	TEMA 4. MANEJO DE MICROSOFT EXCEL NIVEL AVANZADO.
	TEMA 5. INFORMES DINÁMICOS.

MÓDULO III
CONTABILIDAD

TEMA 1. ELEMENTOS BÁSICOS.

TEMA 2. LAS TRANSACCIONES Y EL PATRIMONIO.

TEMA 3. LOS REGISTROS DE LA CONTABILIDAD.

TEMA 4. HOJAS DE TRABAJO Y LOS ESTADOS DE CONTABILIDAD.

TEMA 5. LOS ESTADOS FINANCIEROS.

TEMA 6. LA CONTABILIDAD Y LA LEY.

TEMA 7. MÉTODOS ELECTRÓNICOS PARA TRANSACCIONES FINANCIERAS.

Fuente: Elaboración propia

Cronograma de la capacitación

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN																	
Fechas de realización en meses y semanas																	
MESES	1				2				3				4				HORARIO
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
MÓDULO I EQUIDAD DE GÉNERO																	08:30 a 10:30 11:00 a 13:00
MÓDULO II INFORMÁTICA																	08:30 a 10:30 11:00 a 13:00
MÓDULO III CONTABILIDAD																	08:30 a 10:30 11:00 a 13:00

Fuente: Elaboración propia

Cédulas informativas del programa de capacitación

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal de los departamentos técnico, administrativo y coordinador.
No. de participantes: Promedio de 6 a 12 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo I: Equidad de Género.	Tema 1: Equidad de Género.
<p>Objetivo: Analizar la propuesta teórica de género y sus categorías para contribuir al cuestionamiento sobre lo que significa ser mujer y hombre.</p> <p>Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de una hoja de trabajo, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.</p>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Orígenes del concepto.	Profesional universitario, especializado en Equidad de Género y en la aplicación de las Herramientas del Marco Lógico.	Exposición introductoria, presentación y discusión en plenaria.
Argumento biologicista.		Teórico – práctico.
Componentes del género.		Entrega de material didáctico.
Orígenes históricos de la dominación de género.		

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal de los departamentos técnico, administrativo y coordinador.
No. de participantes: Promedio de 6 a 12 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo I: Equidad de Género.	Tema 2: Lo que conocemos de género.
Objetivo: Analizar la propuesta teórica de género y sus categorías para contribuir al cuestionamiento sobre lo que significa ser mujer y hombre.	
Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de una hoja de trabajo, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Identidad de género.	Profesional universitario, especializado en Equidad de Género y en la aplicación de las Herramientas del Marco Lógico.	Exposición introductoria, presentación y discusión en plenaria.
Acercándonos a las categorías de género.		
El marco triple de roles.		Teórico – práctico.
Instrumento sobre los triples roles de género.		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal de los departamentos técnico, administrativo y coordinador.
No. de participantes: Promedio de 6 a 12 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo I: Equidad de Género.	Tema 3: Acceso y control de los recursos, acercándonos a las categorías del género.
<p>Objetivo: Identificar las herramientas de análisis de género en la planificación de proyectos de desarrollo con enfoque de género.</p> <p>Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de una hoja de trabajo, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.</p>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Necesidades prácticas e intereses estratégicos.	Profesional universitario, especializado en Equidad Género y en la aplicación de las Herramientas del Marco Lógico.	Exposición introductoria, presentación y discusión en plenaria.
La condición y posición de las mujeres. Los factores influyentes		Teórico - práctico.
Instrumento de los factores influyentes.		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal de los departamentos técnico, administrativo y coordinador.
No. de participantes: Promedio de 6 a 12 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo I: Equidad de Género.	Tema 4: Las fases del ciclo de un proyecto.
Objetivo: Identificar las herramientas de análisis de género en la planificación de proyectos de desarrollo con enfoque de género.	
Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de una hoja de trabajo, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Tipos de planificación.	Profesional universitario, especializado en Equidad Género y en la aplicación de las Herramientas del Marco Lógico.	Exposición introductoria, presentación y discusión en plenaria.
La planificación de género. Enfoque de marco lógico.		Teórico – práctico.
Formulación de indicadores en general y los de género en particular.		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal de los departamentos técnico y administrativo.
No. de participantes: Promedio de 3 a 8 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo II: Informática.	Tema 1: Introducción a Excel.
Objetivo: Presentar herramientas que faciliten el seguimiento financiero de las acciones y la toma de decisiones basadas en informática.	
Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de un caso práctico, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Conceptos básicos.	Profesional de Ingeniería con amplios conocimientos en programación	Exposición introductoria, desarrollo de ejercicios.
Edición de celdas.		Prácticas personales.
Formato.		Teórico – práctico.
Inserción.		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal de los departamentos técnico y administrativo.
No. de participantes: Promedio de 3 a 8 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo II: Informática.	Tema 2: Formulas y funciones.
Objetivo: Orientar la automatización de procesos repetitivos.	
Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de un caso práctico, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Formulas y funciones.	Profesional de Ingeniería con amplios conocimientos en programación	Exposición introductoria, desarrollo de ejercicios.
		Prácticas personales.
Impresión y complementos.		Teórico – práctico.
		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal de los departamentos técnico y administrativo.
No. de participantes: Promedio de 3 a 8 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo II: Informática.	Tema 3: Gráficos.
Objetivo: Desarrollar las habilidades necesarias para el manejo las gráficas, mediante la ejercitación guiada.	
Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de un caso práctico, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Crear gráficos.	Profesional de Ingeniería con amplios conocimientos en programación	Exposición introductoria, desarrollo de ejercicios.
Asistente para gráficos.		Prácticas personales.
Personalizar gráficos.		Teórico – práctico.
Modificar datos de gráficos.		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal de los departamentos técnico y administrativo.
No. de participantes: Promedio de 3 a 8 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo II: Informática.	Tema 4: Manejo de Microsoft Excel avanzado.
Objetivo: Analizar la estructura, funciones, características y capacidades de una hoja de cálculo en Microsoft Excel.	
Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de un caso práctico, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Datos.	Profesional de Ingeniería con amplios conocimientos en programación	Exposición introductoria, desarrollo de ejercicios.
		Prácticas personales.
Formulas y funciones avanzadas.		Teórico – práctico.
		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal de los departamentos técnico y administrativo.
No. de participantes: Promedio de 3 a 8 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo II: Informática.	Tema 5: Informes dinámicos.
Objetivo: Fundamentar la integración, consolidación, procesamiento y presentación de informes de actividades o proyectos.	
Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de un caso práctico, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Tablas dinámicas.	Profesional de Ingeniería con amplios conocimientos en programación	Exposición introductoria, desarrollo de ejercicios.
		Prácticas personales.
Macros.		Teórico – práctico.
		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal del departamento administrativo.
No. de participantes: Promedio de 3 a 8 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo III: Contabilidad.	Tema 1: Elementos básicos.
<p>Objetivo: Identificar con claridad cuál es la función de la contabilidad para la solución de los problemas económicos y financieros.</p> <p>Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de un caso práctico, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.</p>	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
La empresa.	Profesional especializado en Contaduría y Auditoría Pública.	Exposición introductoria, desarrollo de ejercicios.
Ecuación patrimonial.		Prácticas personales.
Activo, pasivo y capital.		Teórico – práctico.
Las NIC.		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal del departamento administrativo.
No. de participantes: Promedio de 3 a 8 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo III: Contabilidad.	Tema 2: Las transacciones y el patrimonio. Los registros y la contabilidad.
Objetivo: Conocer los modernos sistemas de registro y control para obtener la maximización de beneficios de la unidad económica.	
Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de un caso práctico, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
La partida doble.	Profesional especializado en Contaduría y Auditoría Pública.	Exposición introductoria, desarrollo de ejercicios.
Registros de primera entrada.		Prácticas personales.
Libros auxiliares.		Teórico – práctico.
El inventario.		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal del departamento administrativo.
No. de participantes: Promedio de 3 a 8 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo III: Contabilidad.	Tema 3: Hojas de trabajo y los estados financieros.
Objetivo: Identificar los métodos modernos de registro utilizados en la actualidad.	
Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de un caso práctico, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Las hojas de trabajo, su importancia, análisis y cierre.	Profesional especializado en Contaduría y Auditoría Pública.	Exposición introductoria, desarrollo de ejercicios.
Los asientos contables.		Prácticas personales.
El balance general, su objeto e importancia.		Teórico – práctico.
El estado de pérdidas y ganancias, su objeto e importancia.		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

CÉDULA DE CAPACITACIÓN	
Lugar: Salón para capacitación del Centro Marista de Capacitación.	Dirigido a: Personal del departamento administrativo.
No. de participantes: Promedio de 3 a 8 personas.	Tiempo de duración: 4 horas de capacitación y 30 minutos de coffee break.
Módulo III: Contabilidad.	Tema 4: La contabilidad y la ley. Métodos electrónicos para transacciones financieras.
Objetivo: Concretar los aspectos de la legislación económica que afectan la unidad empresarial y su desarrollo.	
Evaluación: El facilitador evaluará a los participantes por medio de un caso práctico, para dar a conocer el nivel de aprendizaje.	

CONTENIDO	PERFIL DEL CAPACITADOR	METODOLOGÍA
Disposiciones legales sobre la materia.	Profesional especializado en Contaduría y Auditoría Pública.	Exposición introductoria, desarrollo de ejercicios.
		Prácticas personales.
La contabilidad y la legislación tributaria.		Teórico – práctico.
		Entrega de material didáctico.

HORARIO
08:30 a 10:30 a.m. Primera parte de la capacitación.
10:30 a 11:00 a.m. Coffee break.
11:00 a 13:00 p.m. Segunda parte de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Modelo de cuestionario de evaluación para los diferentes módulos

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN	
Título del módulo:	Valoración
Título del tema:	
Taller impartido:	
Instrucciones: Por favor evalúe de la siguiente manera: 5 = alto nivel de satisfacción 3 = nivel aceptable de satisfacción 1 = bajo nivel de satisfacción.	1 - 5
1. Relevancia del contenido o temas del taller.	
2. Utilidad de los contenidos abordados en la capacitación.	
3. Velocidad y dinámica de la moderación (demasiado rápido o lento, ritmo).	
4. Metodología utilizada en la capacitación.	
5. Presentaciones preparadas por él o la facilitadora.	
6. Documentación proporcionada.	
7. Claridad de la exposición.	
8. Entorno (lugar de realización del taller).	
9. Recursos técnicos utilizados.	
10. Transferencia de conocimiento / facilitador.	
11. Resultados esperados. Nivel de asimilación y compromiso personal con los temas abordados.	
12. Continuidad en los módulos.	

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de la capacitación

El presupuesto de capacitación se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1				
Presupuesto de la capacitación				
No.	RECURSOS	DESCIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Profesional especialista en Equidad de Género.	4 módulos de formación, incluye material didáctico para los participantes.	Q.3,750.00	Q.15,000.00
2	Profesional especialista en Informática.	5 módulos de formación, incluye material didáctico para los participantes.	Q.1,000.00	Q.5,000.00
3	Profesional especialista en Contabilidad.	4 módulos de formación, incluye material didáctico para los participantes.	Q.2,350.00	Q.9,400.00
4	Coffee break.	Refacciones cada una a Q.45.00 por 128 personas (13 capacitaciones)	Q.45.00	Q.5,760.00
5	Salón y mobiliario	Uso de salón y mobiliario (incluye equipo audiovisual) por capacitación Q.1,000.00 (13 capacitaciones)	Q.1,000.00	Q.13,000.00
TOTAL				Q.48,160.00

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones no gubernamentales, dentro de su presupuesto contemplan un una línea presupuestaria para la formación de su personal, si no fuera ese el caso, deben incluirla al inicio del año, para poder desarrollar las capacitaciones acordes a las necesidades del personal.

Las ONG's, también pueden hacer uso los servicios que brinda el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) para proporcionar a sus colaboradores las capacitaciones de contabilidad e informática, las cuales podrán ser adquiridas mediante un costo inferior, que el presentado en el presupuesto anterior.

La diferencia entre el costo que figura en el presupuesto y el del INTECAP, es debido a que esta institución es promovida por delegación del Estado y con la contribución del sector privado, el cual busca el desarrollo del talento humano y la productividad.

El INTECAP requiere de una inversión para el curso de informática de Q.200.00 y para el curso de contabilidad Q.250.00 por persona. Ambos cursos pueden realizarse en los diferentes centros de capacitación, que se encuentran distribuidos dentro de la ciudad capital y en algunos departamentos del país.

Para poder recibir estas capacitaciones, el coordinador o gerente debe brindar del tiempo necesario, para que el personal se traslade a los centros de capacitación. Los cursos son desarrollados durante horario laboral. De igual manera el colaborador deberá adaptarse a los contenidos, horarios y fechas que establece el Instituto.

La información de los cursos que proporciona el INTECAP, puede obtenerse por medio de su página web www.intecap.edu.gt o por su línea de información de cursos 1565.

3) Modelo de evaluación 360°

La evaluación 360° se encuentra dirigida para el personal de los diferentes departamentos de las organizaciones no gubernamentales, en la misma pueden participar los empleados, así como sus superiores, los cuales son encargados de realizar las evaluaciones correspondientes y dar su opinión sobre el desarrollo laboral del empleado que es evaluado. También pueden participar en las mismas colegas de los evaluados, así como los clientes internos de la organización y otros de considerarse oportunos, para tener más puntos de vista.

Esta evaluación brinda un panorama completo del desempeño del personal, debido a que la evaluación es realizada por más de una persona, pudiendo ser realizada por sus superiores, compañeros de labores, clientes internos y clientes externos, lo que hace mucho más enriquecedora la evaluación y brinda la oportunidad de conocer diferentes criterios y puntos de vista del desempeño de la persona evaluada, inclusive el mismo evaluado puede realizar la evaluación.

Se considera conveniente que las personas que participen en la evaluación conozcan el desempeño de la persona a evaluar con un mínimo de 6 meses, para poder dar aportes oportunos, así mismo no se recomienda que el conocimiento de la persona sea mayor a 5 años, debido a que podría crearse sesgos en la calificación.

A continuación se presenta un modelo de evaluación de 360°, misma que según las necesidades de la organización puede modificarse, para que pueda cumplir con los requisitos que se consideren necesarios.

Destrezas y Habilidades:					
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.					
Integridad: Es honesto en lo que dice y hace, asume la responsabilidad de sus acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.					
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.					
Supervisión / Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección, información y da soporte al personal y colegas.					
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros.					
Indicar algunas fortalezas y debilidades particulares sobre la persona en referencia:					
Fortalezas:					
Debilidades:					
¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?					
Evaluado por:		Cargo:		Fecha:	
Aprobado por:		Cargo:		Fecha:	

Firma del empleado evaluado (no indica acuerdo necesariamente)	
Calificación: 1 Deficiente, 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy bueno, 5 Excelente.	
Puntuación obtenida: <hr/>	
Rangos:	
01 – 13	Deficiente
14 – 26	Necesita mejorar
27 – 39	Bueno
40 – 52	Muy bueno
53 – 65	Sobresaliente

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido el punteo de cada uno de los evaluadores, y conociendo los diferentes rangos donde puede catalogarse el nivel de rendimiento del evaluado, el encargado de recursos humanos será la persona que decida cuál es el siguiente paso a seguir, cuando presente los resultados al evaluado. En función del rango donde se encuentre, debe realizarse un plan de mejora, dependiendo en dónde se hayan detectado las deficiencias laborales. Deberá pactarse un tiempo prudente para que el personal pueda mejorar las áreas donde ha tenido un bajo desempeño y proponer una fecha para que sea evaluado nuevamente.

La evaluación 360° concluye cuando se le dan al evaluado los resultados de la misma, la importancia de ello es la retroalimentación que se dé sobre los resultados obtenidos, los cuales buscan una mejora dentro del personal. Esta herramienta brinda una visión de la situación actual que sirva para poner en práctica un comportamiento y adquirir nuevas competencias.

La meta principal de este proceso es detectar las áreas de mejora y reforzar las deficientes dentro del personal.

b) Instrumentos



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Campus de Quetzaltenango
Univesidad Rafael Landivar
Licenciatura en Administración de Empresas

Guía de entrevista dirigida al personal del departamento de coordinación de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala.

La información recabada en esta entrevista servirá para la elaboración del trabajo de tesis de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Rafael Landívar, denominado: “Diagnóstico de necesidades de capacitación en las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala” de la alumna Claudia Yanira Anleu. El objetivo de la tesis es: conocer las necesidades de capacitación en los diferentes departamentos de las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala. La información que proporcione será manejada con confidencialidad, agradeciendo su colaboración.

Instrucciones: a continuación se le presentan una serie de cuestionamientos, contéstelos de forma clara y de acuerdo a su criterio.

1. ¿Conoce qué es un diagnóstico de necesidades de capacitación?

Sí _____

No _____

2. ¿Aplican el diagnóstico de necesidades de capacitación, en la organización que labora?

Sí _____

No _____

3. ¿Qué medio utilizan para detectar las necesidades de capacitación en su puesto de trabajo?

- _____ Evaluación del desempeño.
- _____ Observación.
- _____ Cuestionarios.
- _____ Reuniones interdepartamentales.
- _____ Otro, especifique: _____

4. ¿Con qué frecuencia se determinan las necesidades de capacitación del personal?

- _____ Mensual.
- _____ Trimestral.
- _____ Semestral.
- _____ Anual.
- _____ Otra, especifique: _____

5. ¿Cuál es el objetivo de capacitar al personal?

6. ¿Quiénes participan en la detección de necesidades de capacitación?

- _____ Coordinador.
- _____ Encargado de Recursos Humanos.
- _____ Jefe Inmediato.
- _____ Otro, especifique: _____

7. ¿Cuentan con un programa de capacitación?

Sí _____

No _____

8. ¿En qué consiste su programa de capacitación?

9. ¿Quién es el responsable de realizar las capacitaciones al personal?

_____ Coordinador.

_____ Encargado de Recursos Humanos.

_____ Jefe Inmediato.

_____ Otro, especifique: _____

10. ¿En qué lugar se realizan las capacitaciones?

_____ Dentro de la organización.

_____ Fuera de la organización.

_____ Otro, especifique: _____

11. ¿Qué técnicas utilizan para capacitar al personal?

_____ Lecturas.

_____ Instrucción programada.

_____ E-learning. (Uso de tecnologías de Internet para aumentar el desempeño y conocimiento de las personas).

_____ Seminarios.

_____ Reuniones técnicas.

_____ Otra, especifique: _____

12. ¿Qué parámetros utilizan para evaluar las capacitaciones del personal?

_____ Costo.

_____ Calidad.

_____ Servicio.

_____ Rapidez.

_____ Resultados.

_____ Otro, especifique: _____

13. ¿Cómo evalúan los resultados de la capacitación?

14. ¿Cómo procesan los resultados de la evaluación de la capacitación?

15. ¿Conoce los métodos para levantar un inventario de necesidades de capacitación?

Sí _____

No _____

16. Existen varios métodos para determinar que habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, otro el de realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de

capacitación de la organización. Un tercer método implica la visión organizacional del futuro.

¿Quiénes son los responsables de realizar un inventario de necesidades de capacitación?

17. ¿Conoce el personal las funciones que debe desempeñar en su puesto?

Sí _____

No _____

18. ¿Cómo determinan las funciones y actitudes requeridas para los puestos?

19. ¿Cuenta la organización con un manual de funciones y/o descripción de puestos?

Sí _____

No _____



Cuestionario dirigido al personal del departamento técnico y administrativo de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala.

La información recabada en este cuestionario servirá para la elaboración del trabajo de tesis de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Rafael Landívar, denominado: “Diagnóstico de necesidades de capacitación en las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala” de la alumna Claudia Yanira Anleu. El objetivo de la tesis es: conocer las necesidades de capacitación en los diferentes departamentos de las organizaciones no gubernamentales de la ciudad de Guatemala. La información que proporcione será manejada con confidencialidad, agradeciendo su colaboración.

Instrucciones: a continuación se le presentan una serie de cuestionamientos, contéstelos de forma clara y de acuerdo a su criterio.

1. ¿Le han proporcionado por escrito las funciones de su puesto?

Sí _____

No _____

2. ¿Considera que las funciones que desempeña, son adecuadas a su puesto?

Sí _____

No _____

3. ¿Le proporciona la organización capacitaciones y con qué frecuencia las recibe?

Sí _____

No _____

_____ Mensualmente.

_____ Trimestralmente.

_____ Semestralmente.

_____ Anualmente.

_____ Mayor a un año.

4. ¿Cuáles son los temas de capacitación que recibe? (Sí la respuesta anterior fue positiva, responda esta pregunta.)

5. ¿En base a qué determinan los temas de capacitación?

_____ Diagnóstico de necesidades de capacitación.

_____ Evaluación del desempeño.

_____ Cuestionario.

_____ Observación.

_____ Descripción y perfil de puestos.

_____ Otro, especifique: _____

6. ¿Qué beneficios obtiene cuando ha sido capacitado?

_____ Beneficio personal.

_____ Beneficio organizacional.

_____ Otro, especifique: _____

7. ¿Cómo califica la capacitación recibida?

_____ Muy buena.

_____ Buena.

_____ Regular.

_____ Mala.

8. ¿Qué temas de capacitación son los que considera necesarios para un mejor desempeño de sus funciones?

9. ¿Ha sido evaluado después de recibir la capacitación?

Sí _____

No _____

10. ¿Conoce en qué consiste el diagnóstico de necesidades de capacitación?

Sí _____

No _____

11. ¿Considera que la detección de necesidades de capacitación, brinda información necesaria para mejorar habilidades y destrezas en su puesto de trabajo?

Sí _____

No _____

12. ¿Le han retroalimentado después de capacitarle?

Sí _____

No _____

c) Cuadro de operacionalización

Variables e indicadores	Sujetos de investigación	Instrumentos	Preguntas
Diagnóstico de necesidades de capacitación	Colaboradores del departamento de Coordinación de las organizaciones no gubernamentales: Coordinador, Coordinador de Área Responsable País, Responsable de Área y Responsable de Acciones Propias	Entrevista	
Detección de necesidades de capacitación y niveles de análisis			¿Conoce qué es un diagnóstico de necesidades de capacitación?
			¿Aplican el diagnóstico de necesidades de capacitación, en la organización que labora?
			¿Qué medio utilizan para

			detectar las necesidades de capacitación en su puesto de trabajo?
			¿Con qué frecuencia se determinan las necesidades de capacitación del personal?
			¿Conoce los métodos para levantar un inventario de necesidades de capacitación?
			¿Quiénes son los responsables de realizar un inventario de necesidades de capacitación?
			¿Conoce el personal las funciones que debe desempeñar en su puesto?
			¿Cómo determinan las funciones y actitudes requeridas para los puestos?
			¿Cuenta la organización con un manual de funciones y/o descripción de puestos?
Programa de capacitación			¿Cuál es el objetivo de capacitar al personal?
			¿Quiénes participan en la detección de necesidades de capacitación?

			¿Cuentan con un programa de capacitación?
			¿En qué consiste su programa de capacitación?
Tipos de capacitación			¿Quién es el responsable de realizar las capacitaciones al personal?
			¿En qué lugar se realizan las capacitaciones?
			¿Qué técnicas utilizan para capacitar al personal?
Evaluación de los resultados de capacitación			¿Qué parámetros utilizan para evaluar las capacitaciones del personal?
			¿Cómo evalúan los resultados de la capacitación
			¿Cómo procesan los resultados de la evaluación de la capacitación?
Diagnóstico de necesidades de capacitación	Colaboradores de los departamentos Técnico y Administrativo de las organizaciones no gubernamentales:	Cuestionario	

	Técnicos de Campo, Promotor, Facilitador, Administrador, Contador y Secretaria		
Detección de necesidades de capacitación y niveles de análisis			¿Le han proporcionado por escrito las funciones de su puesto?
			¿Considera que las funciones que desempeña, son adecuadas a su puesto?
			¿Conoce en qué consiste el diagnóstico de necesidades de capacitación?
			¿Considera que la detección de necesidades de capacitación, brinda información necesaria para mejorar habilidades y destrezas en su puesto de trabajo?
Programa de capacitación			¿Le proporciona la organización capacitaciones y con qué frecuencia las

			recibe?
			¿Cuáles son los temas de capacitación que recibe?
Tipos de capacitación			¿En base a qué determinan los temas de capacitación?
			¿Qué beneficios obtiene cuando ha sido capacitado?
			¿Cómo califica la capacitación recibida?
Evaluación de los resultados de capacitación			¿Qué temas de capacitación son los que considera necesarios para un mejor desempeño de sus funciones?
			¿Ha sido evaluado después de recibir la capacitación?
			¿Le han retroalimentado después de capacitarle?

d) Puntos principales de un programa de capacitación

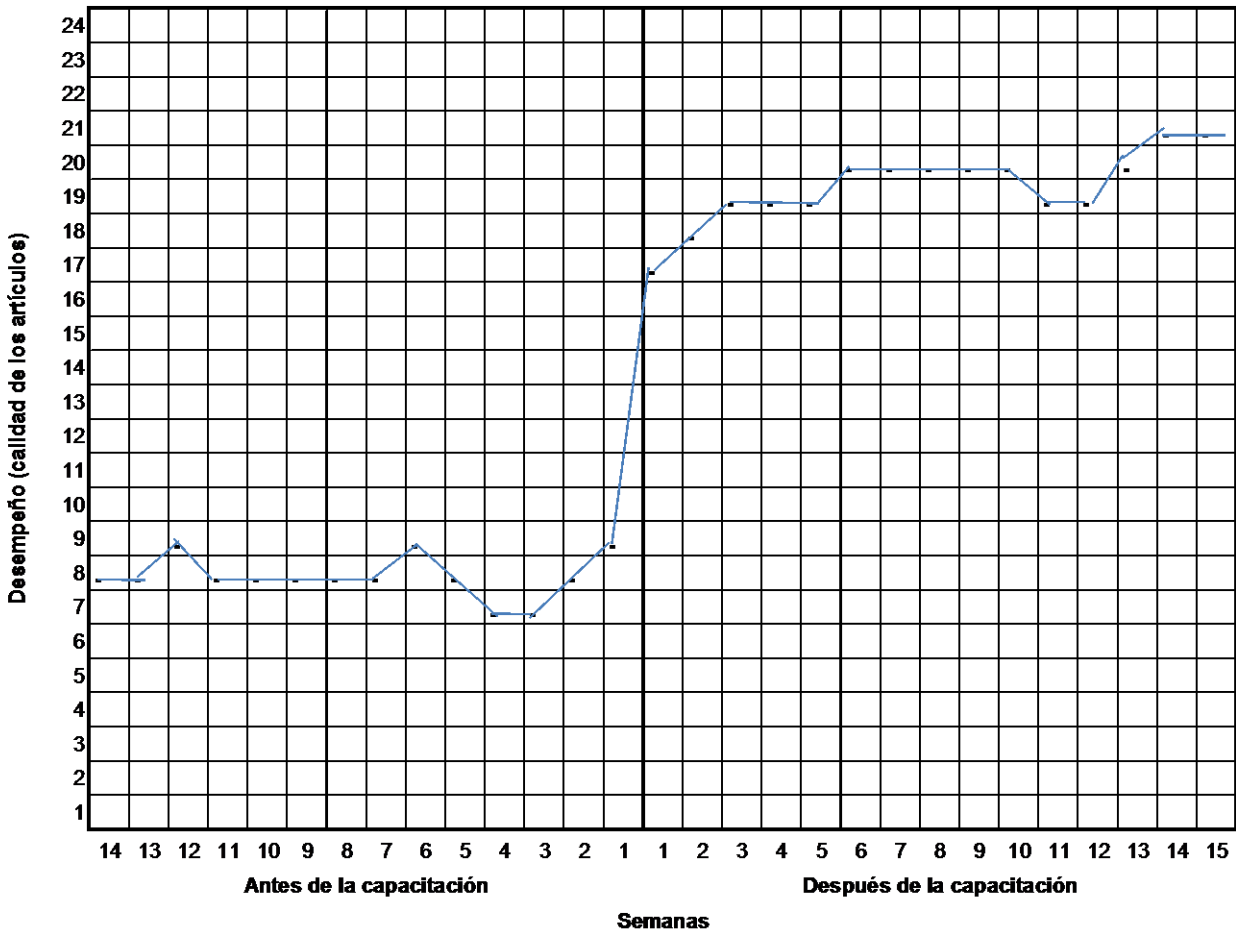
Cuadro No. 1.1

¿Quién debe capacitarse?	→	Aprendices
¿Quién va a capacitar?	→	Capacitador o instructor
¿Sobre qué va a capacitar?	→	Asunto o contenido de la capacitación
¿Dónde será la capacitación?	→	Lugar físico, puesto o aula
¿Cómo será la capacitación?	→	Métodos de capacitación y/o recursos necesarios
¿Cuándo será la capacitación?	→	Agenda de la capacitación y horario
¿Cuánta será la capacitación?	→	Tiempo, duración o intensidad
¿Para qué es la capacitación?	→	Objetivo o resultados esperados

Fuente: Chiavenato (2009)

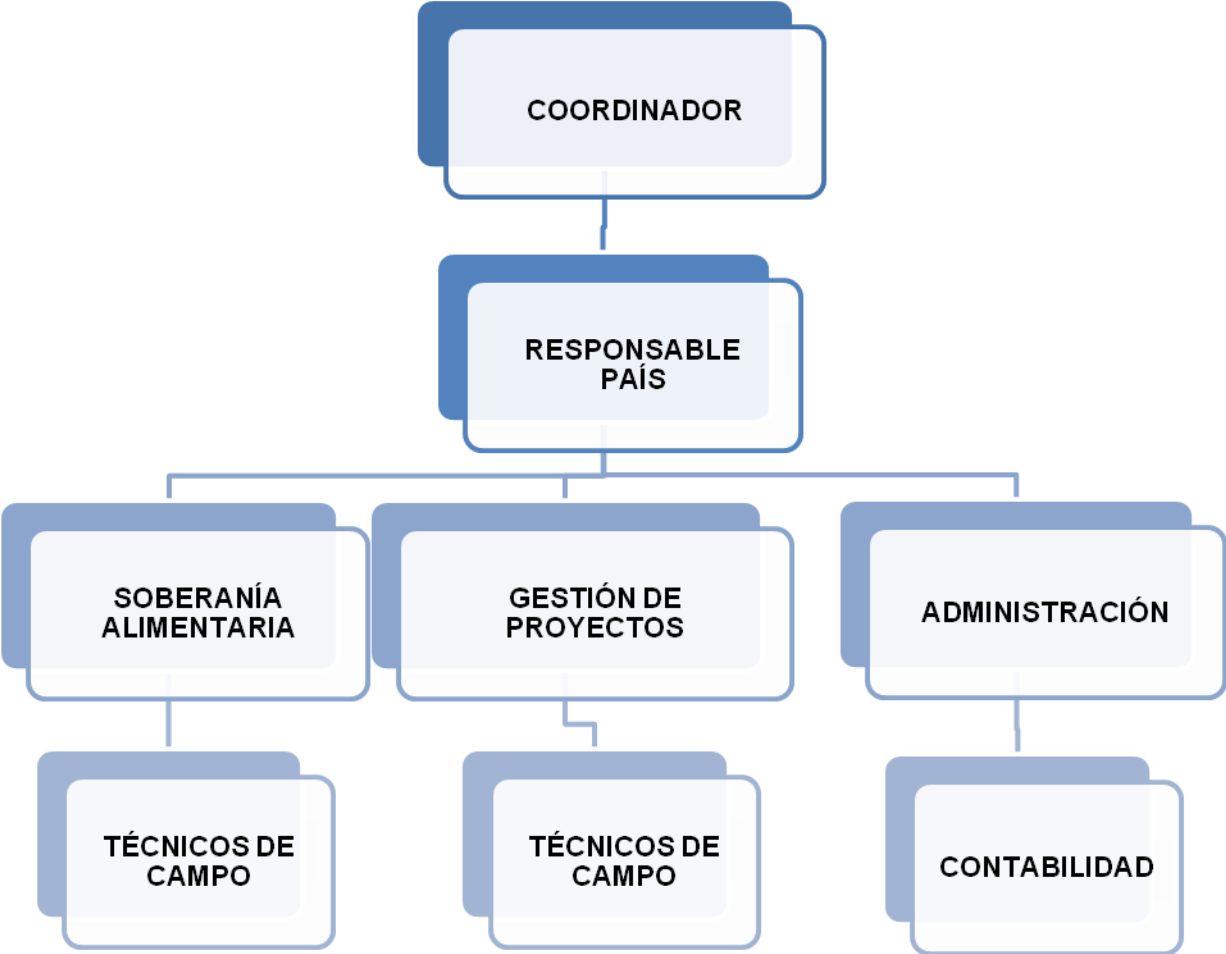
e) Uso de una gráfica de series de tiempo, para evaluar los efectos de un programa de capacitación

Gráfica No. 1.1



Fuente: Dessler (2009)

f) Organigrama de la Comisión de Derechos Humanos Hispano Guatemala



Fuente: Elaboración propia, basada en la información proporcionada por la organización Comisión de Derechos Humanos Hispano Guatemala (2015)

g) Organigrama de Solidaridad Internacional



Fuente: Elaboración propia, basada en la información proporcionada por la organización Solidaridad Internacional (2015)

h) Organigrama de Veterinarios Sin Fronteras



Fuente: Elaboración propia, basada en la información proporcionada por la organización Veterinarios Sin Fronteras (2015)

i) Desglose de puestos de las ONG's

Cuadro No. 1.2

Departamento	Comisión de Derechos Humanos Hispano Guatemalteca	Solidaridad Internacional	Veterinarios Sin Fronteras
	No. de Personas	No. de Personas	No. de Personas
Coordinación	5	5	4
Técnico	6	8	3
Administrativo	4	7	3
Sub totales	15	20	10
Total	45		

Fuente: Elaboración propia, basada en la información proporcionada por la organización Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (2015)