

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

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE
COOPERACIÓN AL DESARROLLO INTEGRAL DE HUEHUETENANGO. (ACODIHUE)"**
TESIS DE GRADO

JORGE LUIS MARTÍNEZ GÓMEZ
CARNET 20701-08

HUEHUETENANGO, JUNIO DE 2017
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

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

**"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE
COOPERACIÓN AL DESARROLLO INTEGRAL DE HUEHUETENANGO. (ACODIHUE)"**
TESIS DE GRADO

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

POR
JORGE LUIS MARTÍNEZ GÓMEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

HUEHUETENANGO, JUNIO DE 2017
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA:	DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO:	DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA:	MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ALEJANDRINA ELIZABETH MOLINA ALVARADO DE SOSA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. KEVIN ENRIQUE HERRERA SILVESTRE

MGTR. MARÍA GABRIELA GALICIA REYES

LIC. SANDRA ESPERANZA HERNANDEZ PASCUAL DE LOPEZ

Huehuetenango, octubre 30 de 2013.

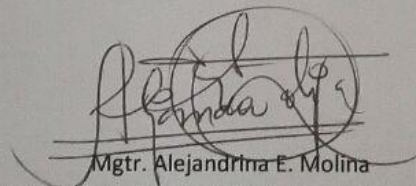
Mgtr. Gloria Zarazúa
Directora de Licenciatura en Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar, Campus Central.

Respetable Mgtr. Zarazúa:

En cumplimiento con la designación como asesora del trabajo de tesis de la estudiante JORGE LUIS MARTÍNEZ GÓMEZ con número de carné 2070108; me permito informarle que he procedido a revisar, discutir y asesorar el estudio denominado: "DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO INTEGRAL DE HUEHUETENANGO (ACODIHUE)"; y en función de lo cual estimo que cumple con los requisitos establecidos por la Facultad para su presentación ante la terna nombrada para el efecto, previo a optar al título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Deferentemente,



Mgtr. Alejandrina E. Molina
Administradora de Empresas / Magister en Recursos Humanos
Magister en Docencia Universitaria
Colegiado No. 10,368 Registro de docente No. 14206



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesúta en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01367-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante JORGE LUIS MARTÍNEZ GÓMEZ, Carnet 20701-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01359-2017 de fecha 24 de abril de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO INTEGRAL DE HUEHUETENANGO. (ACODIHUE)"

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 14 días del mes de junio del año 2017.

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

DEDICATORIA

A DIOS

Jehová es la fortaleza de mi vida, por eso dedico este proyecto principalmente a Él, agradeciendo sus cuidados, sabiduría, bendiciones y misericordias a mi vida.

A MIS PADRES

Carlos y Esperanza

Quienes han confiado en mí en todo momento, por eso los honro. Sus sabios consejos y apoyo han contribuido a mi crecimiento personal y profesional. Para ellos mi amor, obediencia y respeto.

A MI PRINCESITA

Dania

Quien fue mi inspiración y mi mayor motivación para culminar esta etapa. La amo con todas mis fuerzas y deseo que este éxito sea de ejemplo a su vida.

A MI ESPOSA

Cessia (*mi reina*)

Que este triunfo sea una satisfacción para ambos, gracias por tu apoyo, amor, motivación y comprensión.

A MIS HERMANOS

Carlos, Claudia y Erick

Por sus consejos, apoyo incondicional y cariño.

A MI CUÑADO

Edvin Arnoldo Ordoñez Galicia, por su apoyo y cariño.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Le agradezco a Dios porque me ha dado sabiduría, bendiciones y fuerza en toda mi carrera profesional.

A MIS PADRES

Por el esfuerzo y apoyo que me han brindado a lo largo de mi carrera profesional; sus sabios consejos, amor y motivación han sido un pilar fundamental, que ha motivado mi perseverancia, gracias por los valores y educación que me han inculcado, a ellos debo lo que hoy soy, estoy orgulloso de la familia que tengo, son ejemplo a seguir. Los amo.

A MIS HERMANOS

Porque me han brindado su apoyo incondicional.

A MI ESPOSA

Por estar a mi lado incondicionalmente, brindándome todo el apoyo, amor y comprensión. Por darme el privilegio de ser padre, por enseñarme que la mujer perfecta existe, por enseñarme que cualquier reto puede ser superado y que la humildad es un tesoro fundamental en la vida de cada persona. Te amo mucho.

A MI ASESORA

Por compartir sus conocimientos, su tiempo y paciencia.

A UNIVERSIDAD

RAFAEL LANDÍVAR

Por permitirme ser parte de los profesionales que ha forjado.

A ACODIHUE

Por su autorización para efectuar la presente investigación brindando amablemente la información requerida.
Por su valiosa colaboración y apoyo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. MARCO REFERENCIAL	2
1.1 Marco contextual.....	2
1.1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Marco teórico.....	11
1.2.1 Capacitación y Desarrollo.....	11
1.2.2 Programa de Capacitación.....	17
1.2.3 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	20
1.2.4 Evaluación del desempeño	27
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	34
2.1 Objetivos.....	36
2.1.1 General.....	36
2.1.2 Específicos.....	36
2.2 Variables.....	36
2.2.1 Definición conceptual.....	36
2.2.2 Definición operacional.....	37
2.2.3 Indicadores.....	37
2.3 Alcances y limitaciones.....	37
2.3.1 Alcances.....	37
2.3.2 Limitaciones.....	37
2.4 Aporte.....	38
III. METODOLOGÍA	39
3.1 Sujetos.....	39
3.2 Población y muestra.....	40
3.3 Instrumentos.....	40
3.4 Procedimiento.....	41
3.5 Diseño y metodología estadística.....	42
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	43
V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	61
VI. CONCLUSIONES	68
VII. RECOMENDACIONES	70
VIII. BIBLIOGRAFÍA	72

RESUMEN

En la actualidad Huehuetenango, ha tenido un aumento en población, desarrollo económico y empresarial, sin embargo existen algunas comunidades y municipios que no han progresado, esto debido a que no cuentan con los recursos necesarios. Por lo cual la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango [ACODIHUE] apoya el crecimiento empresarial y económico de estas comunidades, mediante recursos, herramientas y conocimientos para poder fomentar el desarrollo económico y mejorar el nivel de vida de estas personas.

El presente estudio se basó en un análisis referente al diagnóstico de necesidades de capacitación en la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango, con el objetivo de determinar los conocimientos, habilidades, requerimientos, procesos de capacitación, actitudes que el personal posee y los que necesitan reforzar.

Esta investigación es considerada de tipo descriptiva al identificar las necesidades de capacitación para el personal de la institución. Para este estudio, se evaluó a un número de sujetos entre los cuales figuran gerentes, personal administrativo y operativo, quienes proporcionaron la información a través de una entrevista para los gerentes y una encuesta para el personal administrativo y operativo.

En el estudio realizado se identificó que el recurso humano de la asociación, cuenta con necesidades de capacitación como; desarrollo de destrezas y habilidades, trabajo en equipo, relaciones humanas, motivación en el puesto de trabajo y manejo de conflictos. A la vez se determinó que los procesos establecidos y ejecutados cuentan con deficiencias, lo cual genera carencias de conocimientos y métodos de trabajo.

INTRODUCCIÓN

Derivado a la globalización tecnológica, las empresas y organizaciones han generado ventajas competitivas, lo cual ha logrado la satisfacción de los consumidores al enfocarse a la oferta de servicios o productos de alta calidad. Las empresas deben especializarse en el trabajo que realizan, por lo cual es necesario que se cuente con el recurso humano calificado, técnicas y métodos para mantenerse actualizado ante los cambios y tendencias de nuevas prácticas.

Además es importante mencionar que hoy en día, las empresas deben considerar la utilización de herramientas administrativas que les permitan alcanzar sus objetivos, metas, participación en el mercado, recuperación de la inversión que se efectúa y la satisfacción del cliente, respondiendo a sus expectativas y necesidades. La capacitación es un proceso que contribuye al cumplimiento de metas y objetivos y consigo crea ventajas competitivas que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo, como en este caso un sistema que será automatizado agiliza los procesos y lleva a la empresa que lo adopte a generar un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

El presente trabajo consistió en llevar a cabo una investigación descriptiva para la cual se utilizó instrumentos como la entrevista dirigida a los gerentes y encuesta al personal administrativo y operativo, cuyo propósito es identificar las necesidades de capacitación del personal de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango, implementar herramientas y métodos para poder mantener un recurso humano adecuado y actualizado ante el reto de las nuevas tendencias empresariales, para lograr mantenerse en competitividad en el mercado y lograr la satisfacción del cliente interno y externo. Finalmente se puede concretar que la capacitación es una de las herramientas más importantes para el desarrollo del capital humano dentro de ACODIHUE ya que se realizan a todo el personal, permitiendo así una institución más competitiva y con personal motivado y satisfecho con el desempeño de las funciones del puesto de trabajo, por lo cual para apoyar y contribuir al mejoramiento de la capacitación en asociación se propone una guía del diagnóstico de necesidades de capacitación que indica las necesidades y pasos a seguir, a la vez se propone una guía de capacitación acorde al diagnóstico de necesidades de capacitación para su análisis y toma de decisiones adecuada, que guíen al cumplimiento del objetivo de la misma

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Según Lefcovich (2016), en el artículo Las Pequeñas empresas y las causas de sus fracasos, mencionó que quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia, la experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.

Entre algunos de los factores relevantes que pueden causar estos problemas podemos mencionar los siguientes; la mala selección de personal, ya que al no elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, pueden generar pérdidas económicas, clientela, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios, otro factor sería la falta de capacitación del empresario y directivo, lo cual lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos del entorno, aparte de los cambios tecnológicos.

A la vez Mérida (2013), en la investigación de tesis titulada Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del personal de la dirección de área de salud de la cabecera departamental de Huehuetenango utilizó una investigación de tipo descriptivo, donde instituyó como objetivo primordial determinar las necesidades de capacitación en la institución objeto de estudio; utilizando un cuestionario y una guía de entrevista estructurada para obtener la información de 119 sujetos. Luego de evaluar los cuestionarios utilizados y la guía de entrevista obtuvo los resultados que determinaron que las capacitaciones deben de ser el factor primordial para que la dirección de área de salud de Huehuetenango mantenga un perfil alto de desempeño, por lo que el autor concluyó que existen seis áreas que presentan debilidades, las cuales son: sistematización, relaciones interpersonales, computación, clima organizacional, redacción y archivo y calidad del servicio. Razón por la cual recomendó la

creación y aplicación de un programa de capacitación enfocado en los temas antes mencionados; indica además que deben establecerse continuamente las nuevas necesidades de capacitación en la organización; por lo que, propone una guía para aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación.

Continua manifestando Díaz (2011), en el artículo titulado Importancia de la capacitación de personal mencionó que la capacitación de personal es vista como un aprendizaje, el cual es impartido al personal que labora en las empresas, esto con el objetivo de aumentar los conocimientos y cambiar las actitudes en el desempeño del trabajo, también refiere que es de gran importancia el llevar a cabo la capacitación en toda empresa para efecto y beneficio de las mismas y personal que ahí labora.

El mundo laboral cambia constantemente en cuanto a implantación de nuevas tecnologías, a las competencias que surgen debido al crecimiento de nuevas empresas ya sea que se dediquen al mismo o distinto rubro, por lo cual hay que estar siempre al día con los cambios que surgen en el mundo conforme al paso del tiempo, los cuales son constantes y repentinos, esto dará como resultado a futuro la permanencia de la empresa en cualquiera de los rubros a la cual se dedique, la capacitación, aprendizaje o educación debe ser vista como una inversión a futuro, sería más satisfactorio que verlo como un gasto innecesario, teniendo un pensamiento ignorante y negativo en no querer actualizarse, esta capacitación debe ser sin importar el nivel jerárquico dentro de la empresa y acorde al puesto ya sea desde el gerente, subordinados y operativos, demás empleados o colaboradores.

Para que se lleve a cabo una capacitación de personal en las empresas, es necesario realizar una detección de necesidades de capacitación al puesto a capacitar, detectando los problemas actuales y desafíos que deberá enfrentar en un futuro, una vez teniendo esta información se dará pie a realizar el programa de capacitación que incluyen los temas y actividades a realizar durante el proceso, así como la utilización de técnicas de enseñanza-aprendizaje y apoyos didácticos, por último llevar a cabo la evaluación y seguimiento de la capacitación.

Según Granados (2011), en la investigación de tesis titulada Diagnóstico de necesidades de capacitación en misiones diplomáticas acreditadas en Guatemala, planteó mantener actualizados a los funcionarios para el pleno conocimiento de las obligaciones y derechos

que la ley les permite, para este estudio utilizó cuestionarios para 15 diplomáticas acreditadas en Guatemala y fue aplicado a 92 colaboradores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en estudio confirmó que a los funcionarios diplomáticos les realizan el proceso de detección de necesidades de capacitación en el país de origen cada dos o más años, en la mayoría cuando terminan las labores y retornan a su país; este proceso lo llevan a cabo en cancillería de el país de origen, por lo tanto, no se logra conocer las necesidades reales que tienen cuando están prestando los servicios en el país receptor, en este caso Guatemala, a la vez recomendó que el diagnóstico de necesidades de capacitación se debe realizar para los colaboradores guatemaltecos y funcionarios diplomáticos en el país donde están acreditados, la persona encargada de llevar a cabo este proceso se sugiere deba ser el jefe inmediato; no existe tiempo específico para realizar este procedimiento, este se recomienda realizar cuando existan rotaciones, cambios de procedimientos y funcionarios, problemas en la organización o a solicitud del personal.

Conjuntamente Aguilar (2010), en el artículo El diagnóstico de necesidades de capacitación, describe que es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación, a la vez indica que el objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser, conjuntamente especifica que existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es, contra lo que debería de ser, además determina que el DNC se puede realizar a partir de la revisión de los análisis de puestos, el análisis del inventario de habilidades que tenga la empresa, el análisis del desempeño de los trabajadores, las quejas de los clientes, el análisis de problemas de la empresa, exámenes de conocimientos, entrevistas estructuradas o abiertas, encuestas, observación directa en el puesto, análisis de tareas, entre otras.

También mencionó que el diagnóstico de necesidades de capacitación se puede realizar a través del análisis de puestos, inventarios de habilidades, evaluación del desempeño, encuesta, técnicas administrativas, análisis de los problemas de la empresa, discusión dirigida y exámenes de conocimiento.

Así mismo Franco (2010), en el artículo titulado La capacitación, una inversión necesaria y estratégica, describió que la capacitación y el desarrollo profesional se vuelven casi nulos en algunas organizaciones durante los tiempos de crisis sin embargo explicó que estos dos elementos no deben ser vistos como un lujo, sino como una inversión necesaria y estratégica que sirve para motivar a los empleados, para obtener mejores resultados en el negocio y fomentar el compromiso de los empleados repercutiendo positivamente en la productividad de una compañía. Además habla de tres tipos de capacitación básicos que nunca deben faltar; la capacitación para el desarrollo de los empleados, capacitación para el desarrollo de las habilidades del trabajo y capacitación para nuevos supervisores.

Inicialmente García (2010), en el artículo titulado La evaluación del desempeño ¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos?, mencionó que la información obtenida de la evaluación desempeño sirve de base para la planeación de los recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización. Aunque es una función importante en el proceso de administración de los recursos humanos con frecuencia suele realizarse muy superficialmente y con prejuicios y sin informar al personal de cómo están realizando la función. La gran mayoría de las personas tienden a mejorar cuando se les informa de cómo están trabajando y siempre que les reditue algún beneficio a ellos y a la organización.

El proceso de evaluación debe basarse en hechos reales y objetivos y no en opiniones subjetivas. La finalidad es que tanto el jefe como el subordinado lleguen a un acuerdo sobre lo que en realidad ha hecho el trabajador durante el período a revisar y lo que se necesita mejorar para el próximo período, es deseable establecer estándares de desempeño al inicio del período para poder comparar lo logrado contra lo que se estableció al inicio. Es incorrecto criticar a alguien por algo que no hizo porque ni siquiera sabía que tenía que realizarlo, es importante señalar que es incorrecto criticar, sobre todo si la crítica es injusta.

Siempre se deberá tener la precaución de ser objetivo al evaluar el desempeño, esta debe ser independiente de los gustos, prejuicios y preferencias del que evalúa, es fácil decirlo, pero es otra cosa hacerlo en la práctica, aunque a algunos se les facilita a otros se les dificulta, pero al realizarse la evaluación se debe buscar la mayor objetividad posible.

La periodicidad con que debe realizarse la evaluación de desempeño, no debe ser menor de dos ni máxima de cuatro veces durante el año, porque el propósito es modificar la actitud y motivar a los supervisores y al personal a una superación del trabajo y mejora continua. El calificador puede apoyarse en los tipos de registros que mejor se le acomoden para obtener los datos durante el período que transcurre y que una vez finalizado éste, deba evaluar a los trabajadores a fin de contar con más elementos para apoyar la opinión y corregir las deficiencias en las que hayan incurrido en el período anterior.

De la misma manera Nacional Financiera (2010), en la publicación titulada Evaluación del desempeño, la definió como el proceso por medio del cual se estima el rendimiento global del empleado en el desarrollo del trabajo. Además indico que evaluar el desempeño de manera objetiva es una de las formas más eficaces para evitar resentimientos entre los empleados cuando se trata de asignar premios, capacitación, reconocimientos especiales o sanciones. Conjuntamente, proporciona elementos de control para establecer criterios objetivos en ascensos, promociones, etc. También permite, con elementos concretos, dar retroalimentación al empleado acerca del trabajo.

También recomiendan evaluar el desempeño del personal con una periodicidad de al menos una vez al año, aunque lo óptimo sería que se realizara cada seis meses. Si es en periodos más cortos, no existen suficientes elementos constantes que permitan hacer una correcta evaluación. Si se hace en periodos más prolongados que un año, existen tantas variables que afectan el trabajo, que se puede perder objetividad. Además, la memoria es corta.

Según Vigorena (2010), en el artículo titulado Una mirada moderna de la capacitación en Latinoamérica, hizo mención sobre el mercado de la capacitación en el cual detalla que la dimensión humana se hace notar en el mundo de los negocios, centenas de consultores y empresas de capacitación ofrecen productos estandarizados, en la mayoría de los casos con las diversas facetas y sutilezas del comportamiento; lo emocional, capacidad de trabajo en equipo, inteligencia emocional, iniciativa, liderazgo, etc.

También describió que se puede capacitar la habilidad de relacionamiento entre la gente haciendo rafting u otro sistema, pero se tiene necesariamente que trabajar con los objetivos comunes de la organización, que no siempre están traducidos. Eso significa entender y

practicar la visión como también los valores y las aspiraciones estratégicas, si eso no es considerado, todo el resto puede ser cosmético.

Por lo tanto, uno de los papeles del capacitador moderno es diseminar la cultura de la empresa, lo importante es dejar claro el objetivo del aprendizaje para que el funcionario sepa cuál es el complemento que él necesita para llegar al objetivo y de qué modo él se ve beneficiado con esto, para orientarse a seguir una trayectoria de desarrollo que lo conducirá a mayores responsabilidades y a mejor remuneración.

También Chun (2009), en el estudio de tesis titulado Diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado a dependientes de farmacias, planteó como objetivo general, determinar las necesidades de capacitación en los dependientes de farmacias ubicadas en establecimientos de la zona 11 de la ciudad de Guatemala, la investigación de campo se realizó mediante una guía de observación y dos cuestionarios empleados en 114 dependientes de 38 farmacéuticas.

Concluyó en que los niveles de conocimiento técnico observado en los dependientes de farmacias son bajos, las necesidades identificadas se relacionan con conocimientos técnicos en cuanto a dosificación, indicación, y contraindicaciones, por lo cual recomendó que se incorpore un programa de capacitación sistemática y formal que permita que los dependientes de farmacias privadas en la zona 11 reciban programas de adiestramientos secuenciales, en períodos proyectados que permitan un aprendizaje continuo y la obtención de conocimientos nuevos, desarrollo de habilidades técnicas y actitudes respecto al despacho de medicamentos éticos, a la vez que también les permita desarrollarse de forma eficiente en sus áreas de trabajo y que el mismo sea finalizado con calidad y efectividad.

Por otra parte Rodríguez (2009), en el artículo titulado La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría, mencionó que la evaluación del desempeño es un tema que es necesario abordar desde un enfoque holístico, lo cual significa la conceptualización como un proceso integrado, conformado por un conjunto de procedimientos que se orientan hacia un resultado común. Como proceso se alimenta a partir de determinadas entradas, que van a marcar desde el inicio la calidad de las salidas previstas al final del mismo, tratar a la evaluación del desempeño como un proceso y no como un acto, sigue constituyendo hoy día una asignatura pendiente en el que hacer de la

dirección empresarial. El seguimiento permanente y la sistematicidad no son de los rasgos que caracterizan la evaluación del desempeño en la mayoría de las organizaciones.

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos, estrategias, competencias distintivas de la organización, competencias de los procesos principales, competencias laborales de los cargos; la planificación del desempeño, la revisión del mismo y la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente del desempeño integral.

Con la evaluación del desempeño se es capaz de producir mejores resultados desde el punto de vista integral, cuando se ejecuta como un proceso sistémico y sistemático; y no cuando se lleva a cabo simplemente como acto aislado, desvinculado de la estrategia de la organización, de los objetivos y de las competencias que se necesitan movilizar para alcanzar un desempeño superior a nivel organizacional. Por lo tanto, según Rodríguez mencionó que se puede explicar entonces, como un ciclo integrado por los siguientes momentos, que caracterizan en la totalidad lo que se conoce como “Círculo PDCA” o “Rueda de Deming”, empleado en la mejora de los procesos. Este modelo es utilizado por W. Edwards Deming en los estudios sobre la Calidad Total, al intentar exitosamente mejorar el ciclo de calidad propuesto por Shewhart.

Además Giarratana (2008), en el artículo ¿Cómo capacitar a su personal?, indicó que las razones para brindar capacitación a los empleados son numerosas, ya que gracias a ésta se obtienen beneficios, no sólo para la organización, sino también para el desarrollo de los individuos y el mejoramiento de las interrelaciones laborales, además especificó que la capacitación es tan importante en el entorno laboral, que la negativa de la sociedad de invertir recursos para obtener una fuerza de trabajo altamente capacitada se refleja en la presencia de amplios grupos de población que no resultan empleables ni pueden encontrar la ubicación en el moderno mercado de trabajo. Por ende se determinó que la capacitación a los trabajadores es fundamental, ya que conlleva varios beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones, las capacitaciones ayudan de forma relevante al desempeño de los colaboradores en cada área de trabajo a la que pertenezcan y por lo tanto a la percepción que tienen los clientes del servicio o bien prestado.

También mencionó que la evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos futuros que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos, por lo cual al enfrentarlos de manera efectiva, hace posible las necesidades de capacitación.

Por otra parte Morales (2008), en la investigación de tesis titulada Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal del departamento de producción de una empresa maquiladora en el municipio de Zacapa, estableció identificar las necesidades de capacitación que tiene el personal del departamento de producción de la empresa maquiladora, para la cual utilizó instrumentos como el cuestionario para gerentes y operadores, este fue aplicado a 40 colaboradores del área de producción de la maquila.

En el estudio indicó que con base a los resultado obtenidos a través de la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación se determinó que la mayoría de operadores del departamento de producción necesitaban ser capacitados para reforzar los conocimientos, habilidades técnicas, manuales, espaciales y actitudes para el desempeño de las funciones del puesto de trabajo, por lo cual recomendó capacitar a los operadores del departamento de producción para mejorar los conocimientos y habilidades que le permitan alcanzar los niveles de desempeño conforme a los parámetros establecidos como altos e incluir en el programa de capacitación los temas relacionados con las habilidades técnicas para el correcto funcionamiento de las máquinas industriales; las habilidades manuales para la destreza en el uso de los controles de las máquinas industriales de ensamble.

De la misma manera Godoy (2007), en la investigación titulada Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el personal del Hotel Posada de Don Rodrigo de Antigua Guatemala, indicó diagnosticar las principales necesidades de capacitación que tiene el personal, para lograr esta identificación hizo uso de instrumentos, como cuestionarios, estos fueron aplicados a 62 empleados del hotel, con la información obtenida logro establecer que la empresa no cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño y desarrollar las habilidades del personal, únicamente se limita a capacitar algunos temas y no se dispone de un departamento de recursos humanos, por lo cual se recomienda la utilización del programa de capacitación dirigido al personal de acuerdo a las

necesidades y a la vez que se considere el invertir en la capacitación, a largo plazo es ganancia para la empresa y el personal que será capacitado, por tal razón ambas partes deben comprometerse para recibir e impartir los beneficios de la capacitación.

En tanto Matheu (2007), en la investigación de tesis titulada el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Propuesta de un Programa de Capacitación para una Empresa de Servicio de Alimentos, determinó como objetivo general, establecer cuáles son las necesidades de capacitación del personal operativo del área administrativa de la empresa inversiones moka, en este estudio se utilizó el instrumento de cuestionario de detección de necesidades de capacitación el cual fue aplicado a 13 personas del área administrativa, de acuerdo a los resultados obtenidos, concluyo que los conocimientos a incrementar en el personal operativo del área administrativa son enfocados en servicio al cliente y planificación, a la vez recomendó incrementar los conocimientos del personal operativo del área administrativa, de Inversiones Moka, en servicio al cliente y planificación, derivado al resultado obtenido recomendó sensibilizar las actitudes innovación y trabajo en equipo.

De acuerdo a las investigaciones de diversos autores estudiados, se puede establecer que la capacitación es un proceso básico para lograr los objetivos organizacionales, independientemente de la actividad a la que se dediquen, a la vez gran parte del éxito de las empresas, se debe a la calidad del desempeño que los colaboradores aportan al trabajo que realizan y esto, sólo se puede lograr teniendo a las personas con conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el puesto, a la vez, es importante que tanto, los gerentes, como los trabajadores se comporten de una manera flexible y se adapten a los cambios que mejoran la productividad y habilidades, para estar a la vanguardia de los cambios constantes que sufren las organizaciones.

Cada uno de los estudios mencionados en esta tesis proporciona valiosa información sobre la evolución y la importancia que ha desarrollado la implementación de capacitaciones, tanto en Guatemala como en diversos países alrededor del mundo. A la vez es importante mencionar que las empresas deben darse a la tarea de conocer temas estratégicos y el contenido que debe implementarse en una capacitación, para poder cumplir con los objetivos y lograr una ventaja competitiva.

1.2 Marco Teórico

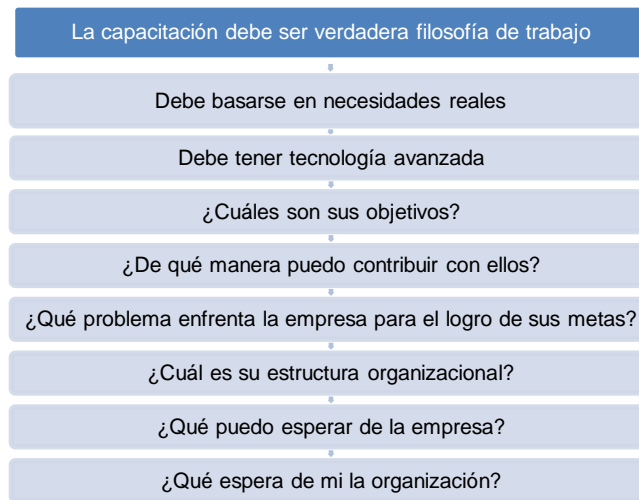
1.2.1 Capacitación y desarrollo

Según Siliceo (2015), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. El objetivo de un centro de educación o capacitación en la empresa se podría entender de la siguiente manera: para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesario la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien las funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

En una empresa u organizacionn debe de crearse una cultura, y un espíritu de capacitación. Todo el aspecto formal estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, es bueno, pero no es la base de la funcion educativa eficaz. Lo que hace que en una organización exista la capacitacion, es que el líder, empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones, todos ellos deben de ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecúe al mandato legal y consititucional.

Figura 1

Visualización de una cultura de capacitación



Fuente: elaboración propia basada en Siliceo (2015)

La capacitación es una herramienta, que actualiza y fortalece los conocimientos de los empleados, ya que debido a los cambios en las tendencias se necesitan nuevas practicas en las tareas realizadas en una organización, ACODIHUE debe ver, a la capacitación de manera remunerable, es decir como una inversión ya que se obtienen beneficios altos al momento de implementarlas tanto para empleados como para la empresa.

Si no se capacita al personal se pierde competitividad en el mercado, ya que al existir nueva tecnología y procesos nuevos en el ámbito laboral, los empleados que no estan capacitados no podran rendir en el trabajo por la falta de conocimientos y por ende la empresa se vera afectada, permitiendo asi que la competencia logre mayor competitividad.

a. Importancia de la capacitación

Según Aamodt, Reyes y Catillo (2010), la capacitación es la adquisición sistemática de habilidades, reglas, conceptos o actitudes que dan como resultado un mejor desempeño, la importancia de esta se genera por varias razones, las organizaciones tienen dificultad para encontrar aspirantes con las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar un trabajo. Por ende la capacitación compensa la incapacidad para seleccionar a los aspirantes deseados, también los trabajos son variables y cada día surgen nuevas prácticas laborales y tecnológicas, a la vez los empleados quizá tuvieron las habilidades y los conocimientos requeridos en un año, pero presentan deficiencias en el siguiente.

También explican que ningún empleado posee el paquete completo, es decir, todos los conocimientos, habilidades, técnicas e interpersonales perfeccionados. Siempre habrá algo que mejorar, es por esto que el objetivo final de la capacitación es aumentar las ganancias de la organización.

Finalmente menciona Aamodt y Castillo que colectivamente las organizaciones se dan cuenta de la importancia de la capacitación e invierten en un promedio de 2.3% de la nómina en esta. La capacitación se considera algo tan valioso, que en algunas ocasiones se establece en la declaración de misiones de empresas.

Por otra parte Chiavenato (2011), refiere que las estadísticas actuales muestran que la situación de desempleo no afecta aleatoriamente a los trabajadores sino que más bien golpea de manera más fuerte a los con menor calificación y nivel educacional. También son conocidas las significativas deficiencias en competencias que los trabajadores tienen tanto en términos absolutos como en relación a los países desarrollados.

El mercado de trabajo reconoce esta carencia en competencias y proporciona un premio, salarial a los que se capacitan, por el lado de la oferta de trabajo, se enfatiza correctamente la importancia de la capacitación laboral. Por ende lo que más le conviene a las empresas es la capacitación específica, es decir la que eleva la productividad del trabajador en la empresa.

Si se cuenta con un personal capacitado se pueden lograr los objetivos y a la vez competitividad de una empresa, ya que se implementan nuevas prácticas que elevan el rendimiento de los empleados como aumenta la efectividad de la empresa, también se aprovechan los recursos de una manera adecuada sin desperdiciarlos. La capacitación es vista como un bien común que beneficia a los empleados como a la empresa.

b. Influencia de la capacitación en las organizaciones

Para Dessler y Varela (2011), cuando se reflexiona en torno a la práctica concreta de la capacitación laboral, entendiendo a ésta como el proceso educativo que forma para el mundo un trabajo, y se concuerda que dicho mundo se encuentra en constante cambio, necesariamente se debe afinar la mirada y proyectarla hacia el largo plazo. Esta visión de la capacitación implica por lo mismo un esfuerzo consciente por salir de las fronteras de un determinado marco de conocimientos para acceder a uno nuevo, más amplio o sólido, incorporando enfoques que entreguen respuestas efectivas a las demandas de los sectores productivos y del mundo del trabajo, tales como lo hacen en el presente las competencias laborales, el desarrollo del empleo y el aprendizaje a lo largo de la vida.

Los desafíos de mayor productividad y competitividad, como producto del ingreso de Chile en la nueva economía y los convenios para el creciente intercambio con los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos y Asia Pacifico, en que el país ha depositado gran parte de las expectativas en materia de desarrollo económico y social y han venido implicando

asimismo un esfuerzo por estimular la inversión en capital humano. Por ello hay que demostrar que la capacitación es efectiva, es decir que por cada peso que se invierta en capacitación se logra un retorno mayor, tanto para la organización como para los trabajadores sujetos de estos programas de entrenamiento.

A la vez Bohlander y Snell (2008), indican que la introducción de tecnología de punta tiende a reducir la cantidad de empleos que requieren pocas habilidades y aumentar la de los que requieren contar con destreza considerable. En general, se hace referencia a esta transformación como un cambio, del trabajo de contacto, a uno de “trabajadores del conocimiento”, en el que las responsabilidades aumentan para incluir una variedad más rica de actividades como la planeación, la toma de decisiones y la solución de problemas. En varios casos se vuelve a capacitar a los empleados actuales, para que asuman nuevos roles y responsabilidades, pero aunque sean sustituidos, también es necesario capacitar a los trabajadores desplazados.

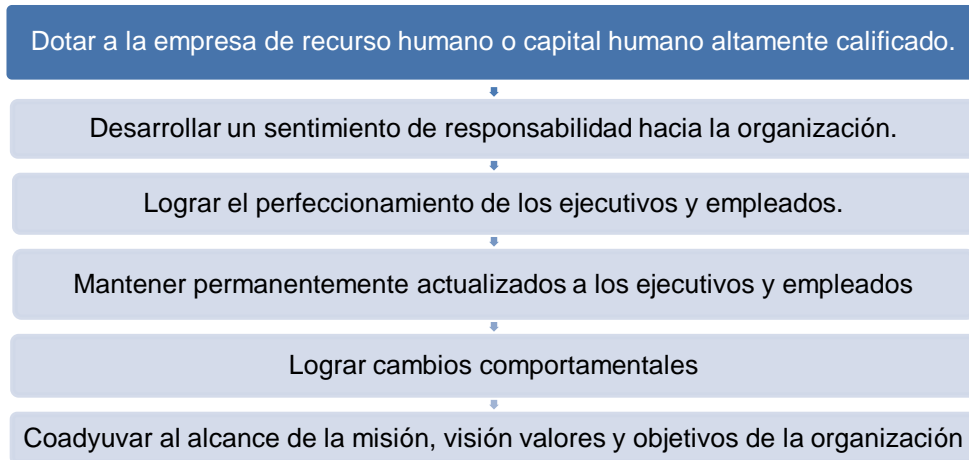
La tecnología es uno de los fenómenos que ha logrado que la capacitación sea utilizada por un mayor número de empresas, ya que esta ha demostrado que ante los cambios, es necesario actualizar los conocimientos y prácticas laborales, a la vez muchas empresas han experimentado los beneficios que trae esta y las consecuencias que genera al no aplicarlas ante los cambios drásticos que surgen.

c. Objetivos de capacitación

Según Reza (2010), existen objetivos que son adicionales a los que orientan las actividades de capacitación, los cuales pueden entenderse de la siguiente manera:

Figura 2

Objetivos que orientan a la capacitación



Fuente: elaboración propia, basada en Reza (2010)

d. Proceso de capacitación

Para Chummings y Worley (2007), las intervenciones en la capacitación y en el desarrollo por lo general siguen un proceso de detección de necesidades, establecimiento de objetivos instruccionales y diseño, impartición y evaluación.

Primero, al decretar las necesidades se descubre qué capacitación se requiere, se recaban los datos referentes a la compañía, al trabajo y al individuo. La evaluación de la compañía se centra en los sistemas que inciden en la capacidad de transferir la capacitación. Para que eso suceda es necesario brindarles a los participantes la oportunidad y las condiciones propias para que apliquen al trabajo las habilidades, conocimientos y capacidades recién adquiridas.

Segundo, se establecen primeros los objetivos de la intervención. Debe describirse la calidad y la cantidad de desempeño que un participante ha de demostrar para que se le juzgue competente. Al diseñar la capacitación se elige entre una amplia gama de técnicas, entrenamiento en el trabajo, métodos audiovisuales, métodos computarizados o de internet, u otros métodos más tradicionales como enseñanza en el aula, simulaciones estudio de casos, ejercicios experienciales.

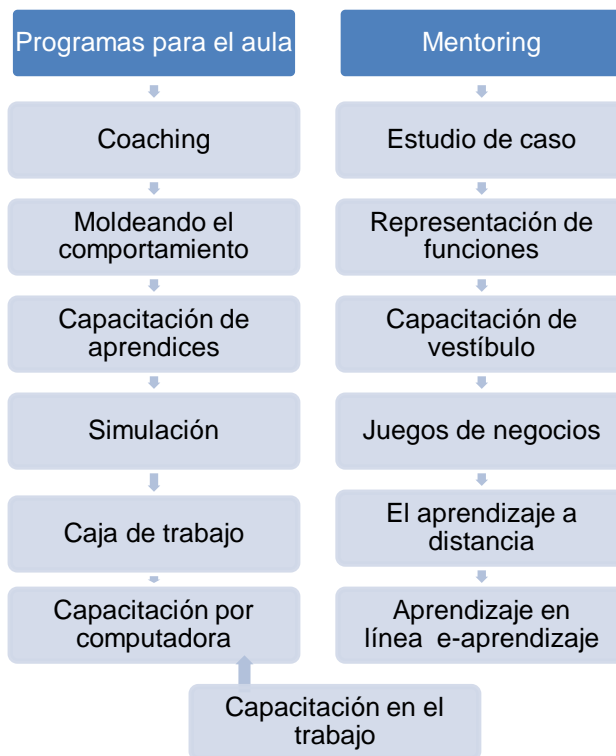
Tercero, al impartir la capacitación se invita a los participantes a que asistan a las sesiones o apliquen lo aprendido en ellas, a que hagan las actividades incluidas en el diseño y vuelvan a las rutinas de trabajo.

Cuarto, al evaluar la capacitación, se juzga esta para saber si cumplió sus objetivos. Los cuatro criterios con que se suelen hacer eso son: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado

e. Métodos de capacitación

Conjuntamente Mondy y Noe (2015), analizan distintos métodos de capacitación que se presentan a continuación.

Figura 3
Métodos de capacitación



Fuente: elaboración propia basada en Mondy y Noe (2015)

f. Evaluación de capacitación

Según Reza (2007), uno de los mayores desafíos de la capacitación es la evaluación de las organizaciones que capacitan, un alto porcentaje no evalúa o simplemente, se conforman con los resultados de que manifiestan los participantes. Tampoco se evalúa constantemente, ni de manera integral. Una buena estrategia de evaluación debe de considerar todos los ángulos posibles para obtener información realmente valiosa para la toma de decisiones. No basta con evaluar la reacción de uno o varios eventos organizados o evaluar el aprendizaje de los participantes; es necesario hacer seguimiento de la capacitación, después de impartida esta, calcular el costo beneficio y posteriormente hacer macro-evaluación del esfuerzo global realizado. Así se contara brevemente cada una de las siguientes dimensiones: evaluación de la recreación, evaluación del aprendizaje, seguimiento de la aplicación, evaluación del costo-beneficio y evaluación del esfuerzo.

La capacitación puede ser impartida en cualquiera de los métodos que existen, estos deben ser evaluados para el número de personas que se impartiran y el tipo de cultura al que se dirigen, a la vez es necesario evaluar dicho proceso y darle continuidad para verificar el logro que se obtuvo y si el metodo fue el apropiado.

1.2.2 Programa de capacitación

A la vez Alles (2015), indica que en todos los casos, el plan de formación o capacitación debe de ser diseñado en relación con la estrategia organizacional. Como usualmente los presupuestos asignados son limitados, es decir, se reserva un monto anual determinado, será responsabilidad del área de recursos humanos hacer un uso inteligente del mismo; para ello deberá establecer prioridades según las brechas detectadas, tanto en conocimiento como en competencias, para un mejor desempeño de los colaboradores y como proposito final llevar adelante el plan estratégico. En ocasiones se incluye dentro de estas temáticas el desarrollo de competencias necesario para lograr un cambio cultural u otros objetivos organizacionales.

Para que un plan resulte plenamente eficaz, deberá estar coordinado con el resto de las políticas y herramientas de recursos humanos, plan de carreras, selección e integración, análisis de potencial, adecuación de personal al puesto, evaluación de desempeño, etc.

Para Longenecker, More, Petty y Palich (2009), los programas de capacitación están diseñados para promover una mano de obra de mayor calidad. El vínculo entre los buenos programas de administración de la calidad y la capacitación de los empleados ha sido respaldado por un estudio de pequeñas empresas de manufactura.

Un plan de capacitación debe incluir, ¿Cómo se capacitará a los empleados?, ¿tienen en la actualidad suficientes responsabilidades que les permitan aprender?, ¿se les puede asignar más tareas?, ¿se les debe asignar tareas en otra áreas? por ejemplo, cambiar la producción a ventas y ¿serían benéficos estudios adicionales?.

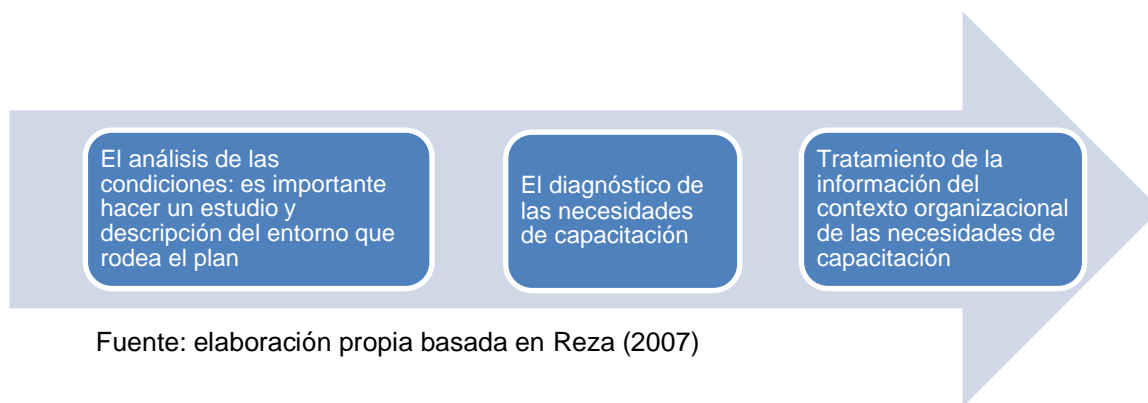
De la misma manera Rodríguez (2007), da a conocer que todo programa de capacitación debe llevar un desarrollo, con el efecto de ser exitoso, lo cual permitirá; conseguir el beneficio adecuado para los colaboradores y otorgar en el programa valor e importancia.

El mismo autor señala que el primer paso para realizar un programa de capacitación es esclarecer objetivos para alcanzar las metas que se requieren, los cuales serán necesarios al ejecutar el proceso de capacitación.

Por otra parte, Reza (2007), indica que es la parte de un plan que contiene en términos de tiempo y recursos, y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional.

Figura 4

Pasos para elaboración de un plan de acción



Fuente: elaboración propia basada en Reza (2007)

Un programa de capacitación según Werther y Davis (2008), debe de determinarse de acuerdo con la evaluación de las necesidades y objetivos de aprendizaje. En la creación de los programas de capacitación se debe tomar en cuenta los principios del aprendizaje:

Tabla 1
Principios del Aprendizaje

Participación	Es el aprendizaje más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende participa en forma activa.
Repetición	Aunque no se considere muy entretenido, es posible que las repeticiones dejen trazos más o menos permanentes en la memoria.
Relevancia	El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va estudiar, tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.
Transferencia	A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del cargo, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
Retroalimentación	Proporciona a las personas que aprenden información sobre el progreso. Sin ella, el aprendiz no puede evaluar el mismo y es posible que pierda interés.

Fuente: elaboración propia basada en Werther y Davis (2008)

Al momento que ACODIHUE desee realizar una capacitación se debe establecer un plan, donde se debe incluir las distintas fases que conllevan a una exitosa capacitación iniciando con el presupuesto destinado, las herramientas a utilizar y el cronograma de la realización del mismo. Esto permite que las actividades a realizar tengan una secuencia adecuada para administrar los recursos como lo es el tiempo.

1.2.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Según Reza (2012), diagnóstico de necesidades de capacitación es la indagación tendiente a determinar las carencias de conocimientos y habilidades que impiden, que los trabajadores de una empresa, desempeñen correctamente las actividades relativas a los puesto de trabajo. El objetivo genérico del DNC consiste en obtener la información que

permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas.

Tabla 2

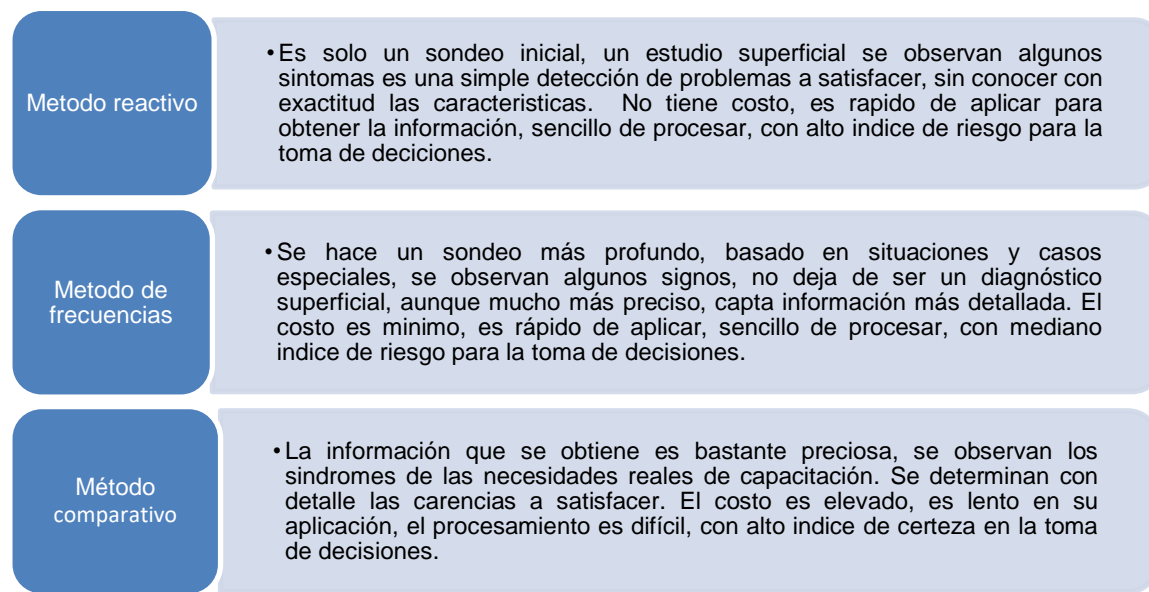
Objetivos específicos del diagnóstico de necesidades de capacitación

Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal de la empresa.
Determinar las prioridades de capacitación del personal
Determinar los programas de capacitación y los puestos de trabajo.
Estructura un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.
Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. requeridos por cada curso/evento a impartir.
Observar cuales son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y de desarrollo.

Fuente: elaboración propia basada en Reza (2012)

Figura 5

Dimensiones del diagnóstico de necesidades de capacitación



Fuente: elaboración propia basada en Reza (2012).

Con los resultados obtenidos en DNC, se está en posibilidad de revisar, exactamente, cuales son las necesidades de capacitación del trabajador y cuáles son las de la empresa. Es importante señalar que no todas las necesidades que se detecten serán resueltas a través de la capacitación, muchas de ellas son imputables a la empresa, lo cual repercute en los niveles de calidad del trabajo de las personas, es decir si no puede hacerse un trabajo por escrito, con alta calidad, no siempre es porque el trabajador no pueda hacerlo sino porque no cuenta con los implementos necesarios para ello.

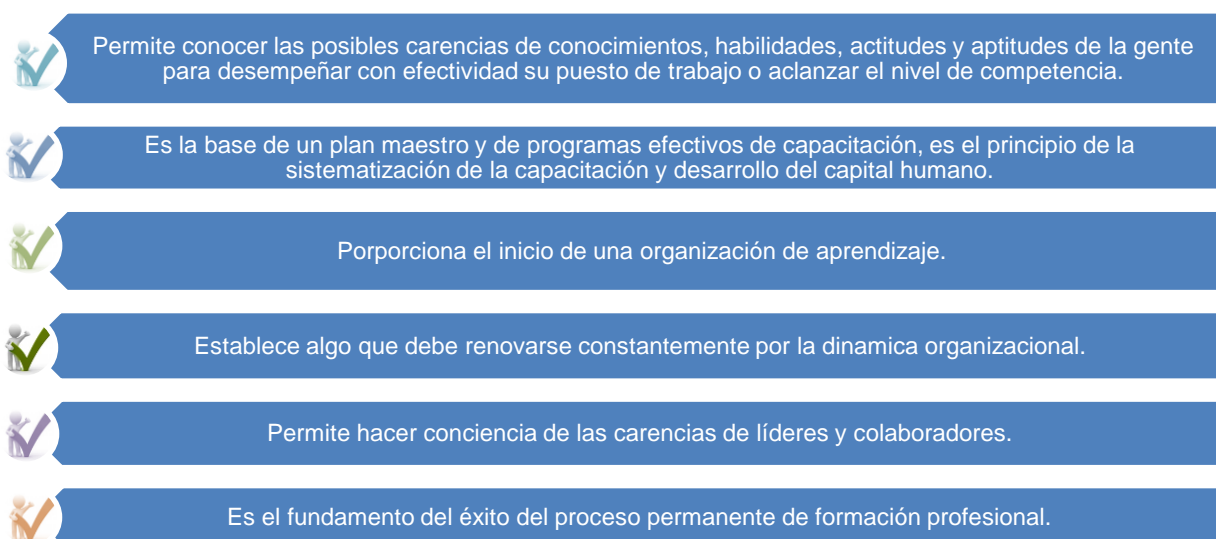
El uso de herramientas estratégicas es importante dentro de una organización, estas deben ser utilizadas adecuadamente para obtener resultados positivos, el diagnóstico de necesidades de capacitación es fundamental cuando se desea realizar un plan de adiestramiento, ya que se necesita de una base sólida para desempeñar dicho proceso, ACODIHUE debe investigar las necesidades de los colaboradores para fortalecerlas, ya que si en dado caso se implementa una capacitación sin investigar las necesidades de los mismos, se pueden generar gastos incensarios para la organización.

a. Beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación

Reza (2012), continúa exponiendo que el diagnóstico de necesidades de capacitación brinda beneficios de la siguiente manera:

Figura 6

Beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación



Fuente: elaboración propia basada en Reza (2012)

De igual manera, menciona que el diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico suministra la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilita la presupuestación, aporta indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación. Si se parte del supuesto de que una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tienen para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación será una escasez o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en el puesto de trabajo.

Evidentemente un diagnóstico de necesidades de capacitación, no es simplemente la petición desordenada de un jefe o de los subordinados acerca de lo que ellos creen necesitar para desempeñar el puesto de trabajo, ya que si la investigación de necesidades se hace con esta idea, se caerá en el error de capacitar sin tener un plan bien definido.

Tampoco un diagnóstico es un simple listado de cursos a escoger entre los supervisores de la empresa. Es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en el puesto. Por otra parte, es el punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación.

El diagnóstico no garantiza el 100% el éxito del programa, pero sí aumenta considerablemente la certeza de estar lo más cercano a la realidad que se viva en la empresa, al fin y al cabo es una fotografía, de una situación dada en un momento determinado. El objetivo genérico del diagnóstico de necesidades de capacitación es similar a obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación de los empleados programas y esfuerzos de aprendizaje tendientes a satisfacerlas.

b. Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación

Mendoza (2012), indica que existen varias razones para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación las cuales se representan a continuación.

Tabla 3

Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación

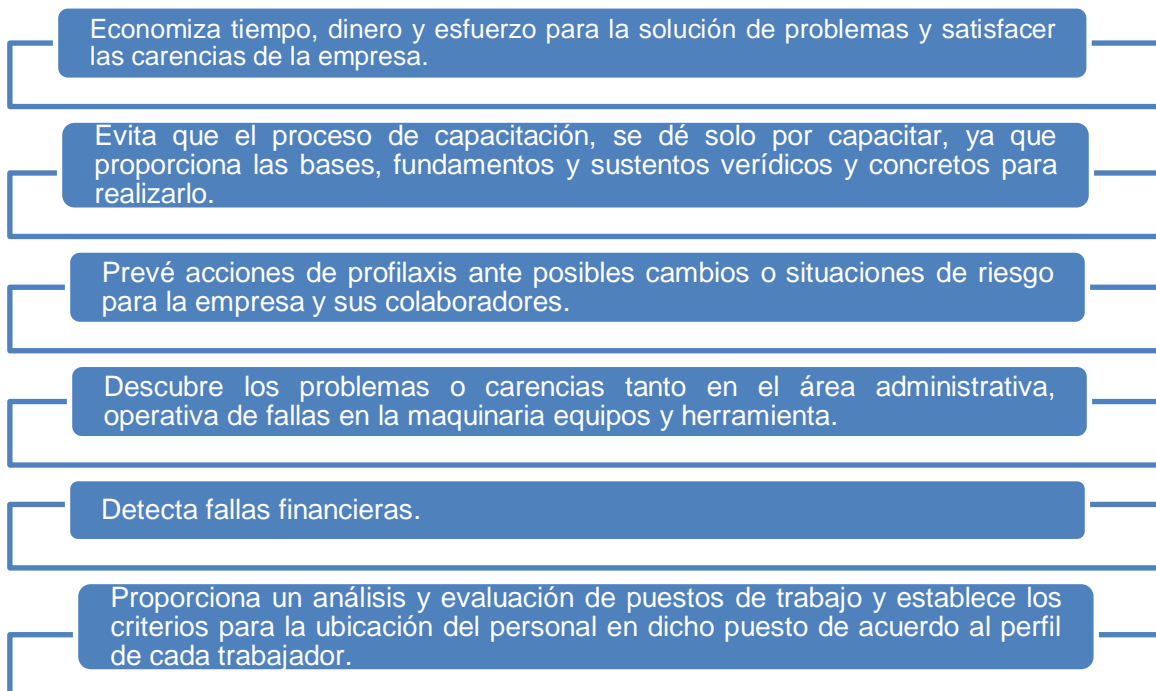
Eleva la productividad de los trabajadores.
Logra el crecimiento y progreso de una empresa.
Brinda a los empleados, oportunidades de crecimiento personal y profesional.
Enfrenta cambios en cuanto a políticas, normas o procedimientos para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa o por expansión en el mercado.
Enfrenta el diseño y da lanzamiento a nuevos productos o servicios.

Elaboración propia basada en Mendoza (2012)

También hace referencia sobre las ventajas que se generan al realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Figura 7

Ventajas del diagnóstico de necesidades de capacitación



Elaboración propia basada en Mendoza (2012)

Si se investiga las necesidades de cada empleado se logra efectividad en dicho plan y se cumple con los objetivos y metas del propósito de capacitación, ya que se actualizan los conocimientos de cada colaborador y la empresa obtiene resultados positivos, como lo son las ventajas competitivas debido al conocimiento de los empleados y el rendimiento de los mismos.

c. Elementos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación

Mendoza (2012), indica que existen tres principales aspectos para llevar a cabo el procedimiento del DNC.

El primero que es el análisis organizacional, puesto que toda empresa tiene una misión y visión, la filosofía puede ayudar a precisar sobre el clima organizacional, las fallas y carencias que se tengan en determinadas áreas y de ésta forma apreciar los resultados y planear el programa de capacitación.

El segundo se refiere al análisis del personal, que considera identificar objetivamente el desempeño del empleado y las exigencias del puesto de trabajo en que se encuentra ubicado, para poder establecer las diferencias que hay entre el logro de los objetivos planteados para dicho puesto y los estándares óptimos establecidos del mismo.

El último es el análisis de puesto de trabajo, en el cual se estipulan las actividades que se deben realizar en determinado puesto y las implicaciones. Se puede reflejar lo que el empleado hace cómo lo hace, con qué lo hace, cuándo lo hace, con quién lo hace, bajo que intereses lo hace. Esto identifica si el personal cumple o no con las tareas laborales que tiene a cargo, y establece si fuese necesario un programa de capacitación para el trabajador que lo requiera.

Para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación es necesario contar con elementos para el buen diseño del mismo, para lograr esto se debe analizar la organización, para establecer cómo se encuentra con los procesos, funcionamiento y la estructura, a la vez se necesita analizar a todo el recurso humano de la empresa para determinar cómo está el desempeño y el logro de objetivos de los mismos. Esto con el fin de estructurar adecuadamente el diagnóstico.

d) Métodos o técnicas para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación

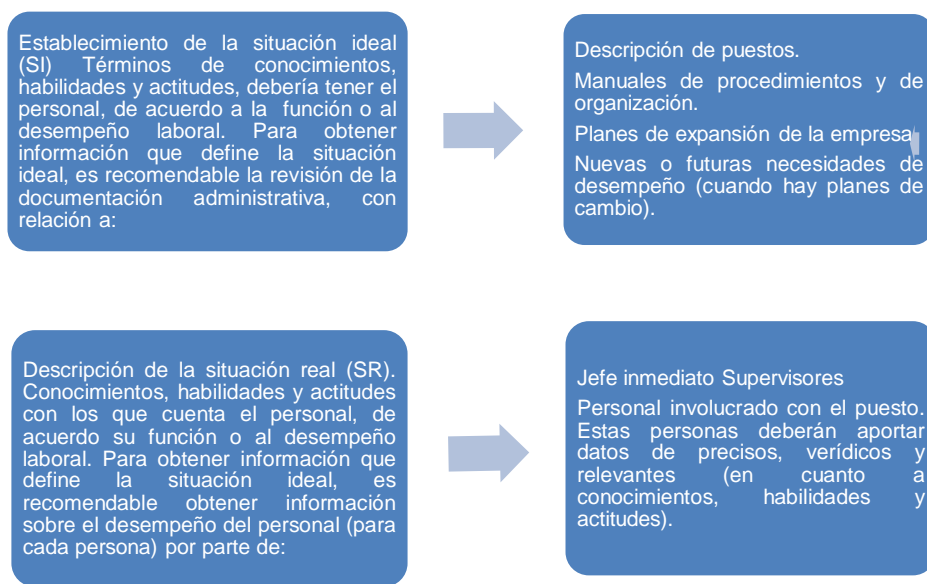
Chiavenato (2007), menciona que el diagnóstico de necesidades de capacitación, es un proceso que comprende la descomposición del cargo en las partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas a la persona en el desempeño de las funciones”. En otras palabras, es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

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

En esa línea el DNC ayuda a solucionar problemas de las necesidades de capacitación, permitiendo a los departamentos conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, previo a la creación de un programa de capacitación.

Figura 8

Las principales fases del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación



Fuente propia basada en Chiavenato (2007)

Rodríguez (2007), refiere que aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación, entre los principales métodos para diagnosticar se pueden identificar.

Tabla 4

Métodos para diagnosticar o determinar necesidades de capacitación

MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Planear de manera formal las necesidades de recursos humanos.	Determinar cuántos trabajadores nuevos se necesitarán en el periodo que abarque la planeación, en que fechas aproximadas y con qué aptitudes. Se necesita también obtener un censo cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos de la institución.
Reunir la información que pueda manejarse como indicador de las necesidades de capacitación.	Tales como solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevista, análisis de actividades, encuesta calificación de méritos, observaciones directas, pruebas o exámenes, reuniones de grupos y registro de personal.

Fuente: elaboración propia basada en Rodríguez (2007)

Para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación es necesario planificar que métodos se realizaran, esto depende del tipo de empresa y recursos humanos a los que se aplicara, algunos utilizan comparaciones entre la situación general actual y lo comparan con lo que debería de ser, o sea la adecuada.

Se pueden utilizar instrumentos como apoyo a la realización de los métodos, como lo es la entrevista o la observación. Esto sirve para identificar el margen de rendimiento en el que se encuentran los empleados dentro de la empresa.

1.2.4 Evaluación del desempeño

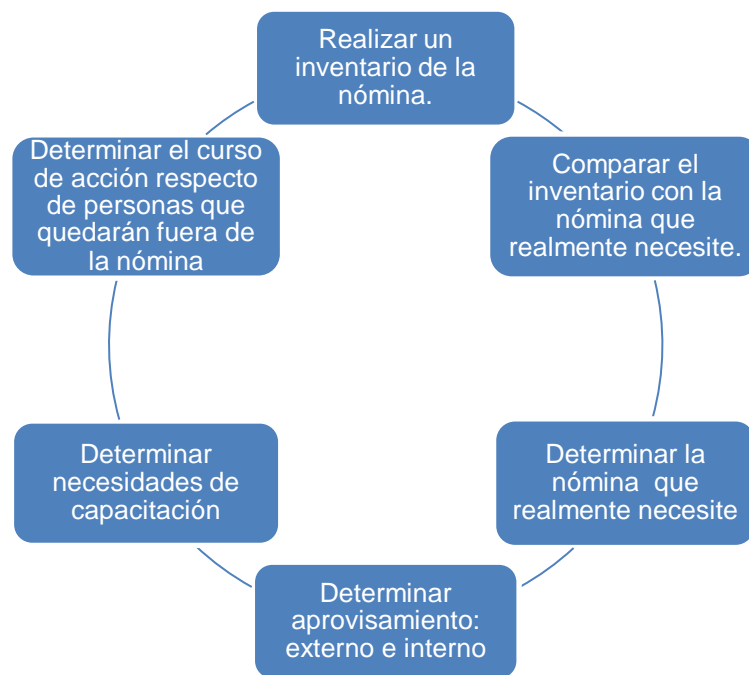
Para Hitt, Ireland y Hoskisson: (2007), una habilidad administrativa fundamental, y que puede desarrollarse, es la de evaluar las capacidades de los demás. Para fomentar el desempeño eficaz en una unidad, resulta esencial conocer tanto la capacidad de un

individuo o un grupo de individuos para realizar una o más tareas, como estimar el nivel de desempeño que podrían alcanzar con mayores capacitación y motivación. La evaluación no es fácil y toma tiempo, esfuerzo y a menudo, experiencia desarrollar esta clase de destreza administrativa. No obstante, el punto a destacar es que ser administrador exige realizar bien dicha tarea, pues se trata de una habilidad imprescindible para el administrador eficaz.

Según Alles (2007), evaluar al personal es siempre conflictivo, ya que es prácticamente imposible aislar una medición de este tipo de las luchas internas de intereses entre las áreas y otros aspectos de tipo político. El mejor consejo que se puede dar sobre la medición de personal es que implemente alguna pauta, y que la aplicación sea homogénea a todos.

Figura 9

Pasos a seguir en la evaluación



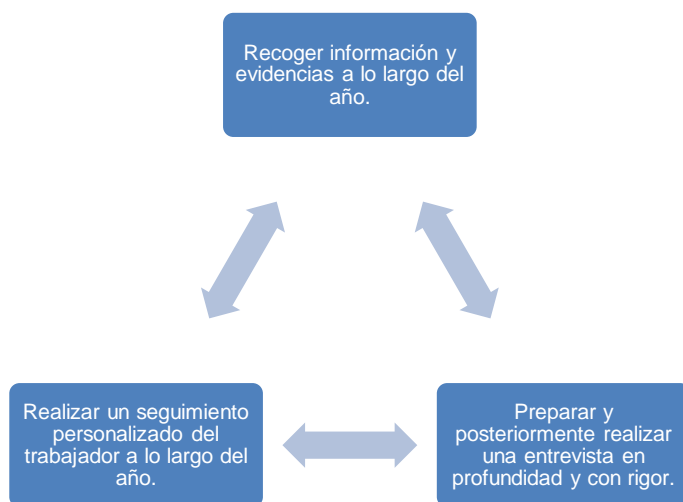
Fuente: Elaboración propia basada en Alles (2007)

Según Delgado y Ventura (2010), la evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático asegure el óptimo

desempeño de las personas, garantice las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas. En definitiva, la evaluación del desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo.

Figura 10

Exigencias de la evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia basada en Delgado y Ventura (2010)

Para Rodríguez (2011), la introducción de herramientas sistemáticas de evaluación del desempeño es relativamente reciente. La universalización se produce en la década de 1980. Las evaluaciones del desempeño comenzó la andadura como herramientas de política retributiva para irse transformando paulatinamente en herramientas de desarrollo profesional.

Chiavenato (2009), señala que Milkovich y Boudreau expresan que la evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos del trabajo.

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y el potencial de desarrollo.

Es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto al desempeño y las competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

La evaluación del desempeño es una herramienta que se utiliza para identificar el desempeño de los colaboradores y las necesidades que tienen y desean cubrir con capacitaciones, ACODIHUE debe realizar estas pruebas normalmente dos veces al año o anualmente, ya que si no se evalúa al personal no se sabrá el grado de efectividad con el que está realizando las tareas y no se fortalecerán las necesidades de los mismos.

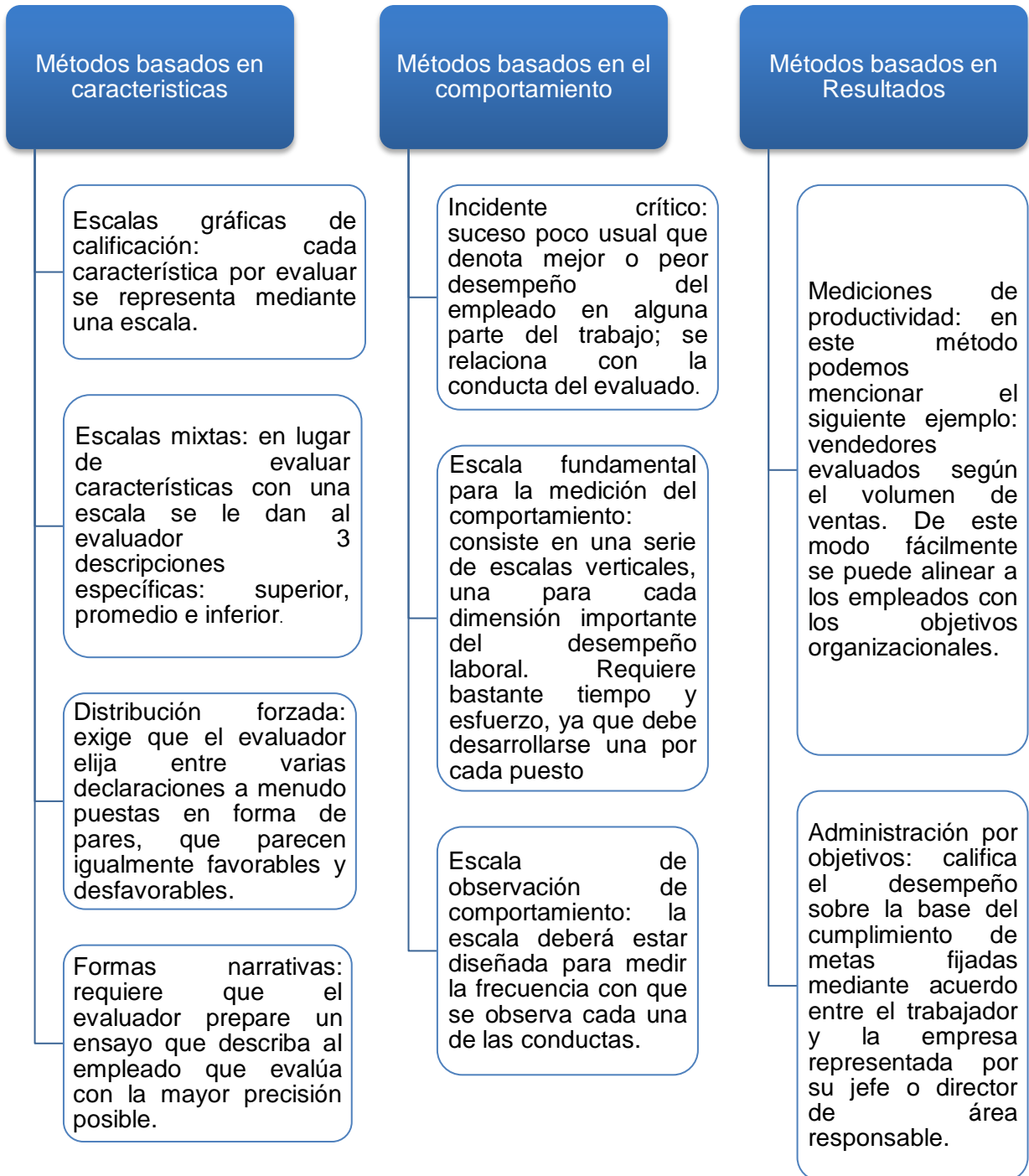
a. Métodos de evaluación del desempeño

Alles (2008), clasifica los métodos de acuerdo con aquello que miden, las características, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

Figura 10

Métodos de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia basada en Alles (2008)

Según Alles (2008), si una empresa tiene descripción de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño del personal por competencias, podrá desarrollar los recursos humanos con relación a las competencias de la organización, la visión, la misión y los valores.

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar. Es importante mencionar que la mayoría de jefes con experiencia tienen muy arraigados los propios métodos de evaluación de colaboradores y no será sencillo que adopten las nuevas técnicas.

Para Alles (2009), la evaluación de 360° o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios, tanto internos como externos. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predeterminados. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de estos utiliza diferentes estrategias para poder obtener la información necesaria para la toma de decisiones. El método a utilizar puede ser optativo ya que existen varios, comúnmente es recomendable el de evaluación de 360° donde el superior evalúa a sus subordinados y el subordinado evalúa al superior.

b. Retroalimentación de la evaluación del desempeño

Según Cardozo (2007), la entrevista de evaluación, se enfoca en sesiones de evaluación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre la actuación en el pasado y el potencial en el futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas, la de convencimiento, que es utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera.

En la de diálogo, se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor.

Y por último la de solución de problemas, que identifica las dificultades que pueden estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante la capacitación, asesoría o reunión.

Todo proceso de evaluación necesita de una retroalimentación y continuidad ya que si no se evalúa y no se analizan los resultados, no se resolverán problemas actuales y se continuara laborando de la misma manera, sin lograr efectividad en los colaboradores, por el contrario si se evalúa y analizan los procesos de evaluación se identifica si se obtuvo resultados positivos o negativos y si es necesario darle continuidad al proceso de evaluación.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según información proporcionado por La Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango [ACODIHUE], esta fue fundada por la necesidad de los pequeños productores del departamento, de contar con servicios de asistencia técnica, organización, capacitación y crédito, problemas relacionados como consecuencia de la guerra interna, que ocasionó la desintegración del tejido social e incrementó la carencia de los servicios mencionados y frenó significativamente la empresarialidad rural y por ende, el desarrollo económico.

ACODIHUE es una de las escasas organizaciones que implementa el sistema de capacitaciones internamente, los métodos se ejecutan sin implementar herramientas administrativas, los cuales no logran la efectividad de las capacitaciones y el desarrollo de los colaboradores, por lo cual se encuentran con problemas y dificultades al impartir y evaluar los resultados de las capacitaciones, debido a esto se ven en la necesidad de contratar el servicio por medio de otras instituciones gubernamentales y privadas, a pesar de que cuentan con el área de adiestramiento internamente.

Esto hace que en ACODIHUE, se eleven los costos por contratar a capacitadores externos y por mantener un área interna de capacitación que no puede implementar adecuadamente los procesos; además los colaboradores no enriquecen los conocimientos, debido a que no se investigan las necesidades de los mismos y se sigue impartiendo temas innecesarios dentro de la organización que no ayudan al colaborador a laborar efectivamente.

A la vez no se cubren las verdaderas necesidades de capacitación o carencias de conocimientos que el personal necesita fortalecer, debido a que no se investigan y toman en cuenta las sugerencias de los colaboradores.

En la actualidad la mayoría de empresas y organizaciones no se preocupan por el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano, por los costos o por desconocimiento sobre los beneficios que tiene la implementación de esta herramienta administrativa.

El empleado al no estar actualizado en nuevas prácticas de trabajo seguirá laborando habitualmente, permitiendo que la competencia pueda lograr una ventaja competitiva y que la

atención al cliente y la prestación de servicios sea más prolongada, lo cual generará insatisfacción en los clientes, mala imagen de la empresa, pérdida de clientela y pérdidas económicas. Además cuando el empleado no se encuentra altamente capacitado e identificado con la empresa no se desempeña al cien por ciento en las labores, debido a la escasa satisfacción de las necesidades, falta del fortalecimiento y motivación, esto da lugar a que no se pueden cumplir las metas y objetivos de la organización.

Por lo anterior es necesario evaluar las necesidades de capacitación mediante un estudio técnico, el cual proporcione la información adecuada para conocer la forma en que los empleados pueden dotarse de conocimientos, habilidades y actitudes que les permita desempeñarse eficientemente, y evitar que la asociación no incurra en aumento de costos en capacitaciones que no se acoplen a las necesidades de los colaboradores y que puedan brindarle a la organización beneficios, para poder cumplir con las metas y objetivos propuestos por las mismas, generando así un bien común tanto para la organización como para el propio individuo.

Un diagnóstico de necesidades de capacitación determinará la dirección correcta que debe tomarse para la posterior realización de uno o varios programas de capacitación, que haga que los empleados obtengan los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para atender los requerimientos, dificultades o problemas, cualesquiera que estos sean en las labores diarias y que se realice una inversión que genere beneficio para la empresa como para los colaboradores.

A consecuencia de lo planteado anteriormente surge el siguiente cuestionamiento:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación del recurso humano, de La Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango (ACODIHUE)?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar cuáles son las necesidades de capacitación del recurso humano de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango (ACODIHUE).

2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar qué tipo de capacitaciones realiza ACODIHUE
- ✓ Determinar la importancia que tiene la capacitación en la asociación ACODIHUE
- ✓ Establecer los beneficios que generan las capacitaciones sobre el recurso humano de la organización ACODIHUE
- ✓ Evaluar un método o técnica de capacitación para que esta, sea efectiva para los colaboradores
- ✓ Verificar la existencia de un programa de capacitación para el personal de la organización
- ✓ Investigar el conocimiento y aplicación de pruebas para medir el desempeño del personal de ACODIHUE

2.2 Variables

- ✓ Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

2.2.1 Definición conceptual

Reza (2007), menciona que el diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico suministra la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilita la presupuestación, aporta indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación. Si se parte del supuesto de que una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tienen para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación será una escasez

o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en el puesto de trabajo.

2.2.2 Definición operacional

Es el proceso de investigación mediante el cual se identifican las necesidades de capacitación de una organización o empresa, a través de la evaluación en los colaboradores con relación a los sistemas de capacitación utilizados, perfiles de puestos, métodos de inducción y evaluación de desempeño, con el fin de implementar planes adecuados de capacitación y fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores, para poder cumplir con los objetivos de la empresa.

2.2.3 Indicadores

- Capacitación y Desarrollo
- Programas de Capacitación
- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Evaluación del Desempeño

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

Se evaluó a todos los colaboradores de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango, para poder establecer las necesidades de capacitación en cada área de trabajo y sedes regionales de esta organización, con el fin de coadyuvar al mejoramiento de los conocimientos, habilidades y destrezas de cada empleado para que el rendimiento de los colaboradores sea efectivo y estandarizado en cada una de las sedes de esta organización.

2.3.2 Limitaciones

Algunas de las limitaciones que se presentaron en esta investigación fueron el tiempo y distancia que tienen los colaboradores para proporcionar la información necesaria, para identificar las necesidades de capacitación de cada colaborador.

2.4 Aporte

Este documento servirá como manual de apoyo y consulta para las empresas, para que por medio de él puedan observar los elementos a considerar en la capacitación del personal.

Además con base en este estudio, se obtendrá un programa de capacitación que podrá ser utilizado en la estructuración de una capacitación, por otra parte, se espera que la presente investigación sirva de consulta a estudiantes y profesionales para que amplíen los conocimientos sobre los temas que acá se describen, o estén interesados en realizar otros estudios relacionados con ésta investigación.

III. METODOLOGÍA

3.1 Sujetos

La investigación se realizó en la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango (ACODIHUE), tomando en cuenta las otras sedes ubicadas en: San Juan Ixcoy, San Pedro Solóma, Santa Cruz Barillas, San Pedro Necta y San Antonio Huista.

En la investigación que se realizó se tomó en cuenta una clasificación de sujetos de estudio, la cual se clasificaron de la siguiente forma:

Sujeto 1: Lo constituyen gerentes, debido a que son las personas interesadas en conocer las necesidades de capacitación del personal de la empresa que dirigen, para posteriormente tomar decisiones al respecto.

Sujeto 2: Lo constituyen los empleados, debido a que el estudio abarca todo el recurso humano de las empresas objeto de estudio, la identificación de actividades permitió determinar dos tipos de empleados que son:

Empleados administrativos y operativos, ya que forman parte de la empresa, además es preciso conocer si desempeñan eficientemente el trabajo.

A continuación se presenta una tabla con los colaboradores objeto de estudio.

Tabla 5

Cantidad	CARGO	MUJER	HOMBRE
1	Gerente General		1
1	Gerente Administrativo Financiero		1
1	Coordinador Técnico	1	
1	Secretaria	1	
1	Encargado de Cómputo y RH		1
1	Asistente de Contabilidad		1
1	Tostadurilla y Piloto		1
1	Organización	1	
2	Tec. Certificación	1	1

1	Comercialización		1
1	Control Calidad Café		1
1	Encargado de Créditos		1
3	Analista de Créditos		3
4	Contador		4
1	Facilitador Institucional Producción Alimentaria		1
3	Facilitador Institucional Nutrición y Salud		3
4	FC de Nutrición y Salud	2	2
1	FC de Nutrición y Salud SYAP		1
3	FC Producción		3
1	Secretaria – Digitadora	1	
8	Enfermera Ambulatoria	4	4
6	Educador en Salud	3	3
2	Facilitador Institucional	1	1
2	Asistente de Información	1	1
1	Enfermera Obstetra-Maya	4	
1	Técnico de Campo		1
Sub Totales		19	36
Total			55

Fuente: elaboración propia basada en información proporcionada por ACODIHUE (2011)

3.2 Población

Se evaluó el total del universo, compuesto por 55 empleados, divididos en 20 mujeres y 36 hombres, esta información se obtuvo a través de un censo. Ya que según Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), censo es el procedimiento de investigación propuesto para estudiar la totalidad de los elementos de una población-universo.

3.3 Instrumentos

Para la recolección de datos en la investigación del diagnóstico de necesidades de capacitación en ACODIHUE se utilizaron dos instrumentos, elaborados por el investigador; estos consisten: en una entrevista con 35 preguntas dicotómicas y de opción múltiple, dirigida a los gerentes, cuya finalidad es determinar las acciones que llevan a cabo para capacitar al personal. O bien, determinar el punto de vista a cerca de las necesidades de capacitación que ellos observan.

Para los empleados administrativos y operativos se realizó una encuesta con 35 preguntas dicotómicas y de opción múltiple en donde se desea determinar el punto de vista acerca del empleo, además de las cosas que desean mejorar.

3.4 Procedimiento

El procedimiento a realizarse lleva una operación sistemática, la cual ha sido sometida a revisiones y mejoras.

1. Selección del tema
2. Búsqueda de información
3. Elaboración de antecedentes
4. Realización del marco teórico
5. Identificación de los sujetos de estudio
6. Determinación de los sujetos de estudio
7. Elaboración del planteamiento del problema
8. Determinación de los objetivos generales y específicos
9. Elaboración del instrumento
10. Validación del instrumento
11. Entrega de Ante-proyecto
12. Investigación de campo
13. Finalización de investigación de campo
14. Tabulación
15. Presentación de resultados
16. Interpretación de resultados
17. Análisis y discusión de resultados
18. Elaboración de conclusiones
19. Elaboración de recomendaciones
20. Anexos
21. Propuestas

3.5 Diseño y metodología estadística.

La presente investigación es descriptiva, según Malhotra (2008), la investigación descriptiva como el nombre lo indica es conclusiva y tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características, a la vez se caracteriza por la elaboración previa de hipótesis específicas, por lo tanto, la información requerida se define en forma clara.

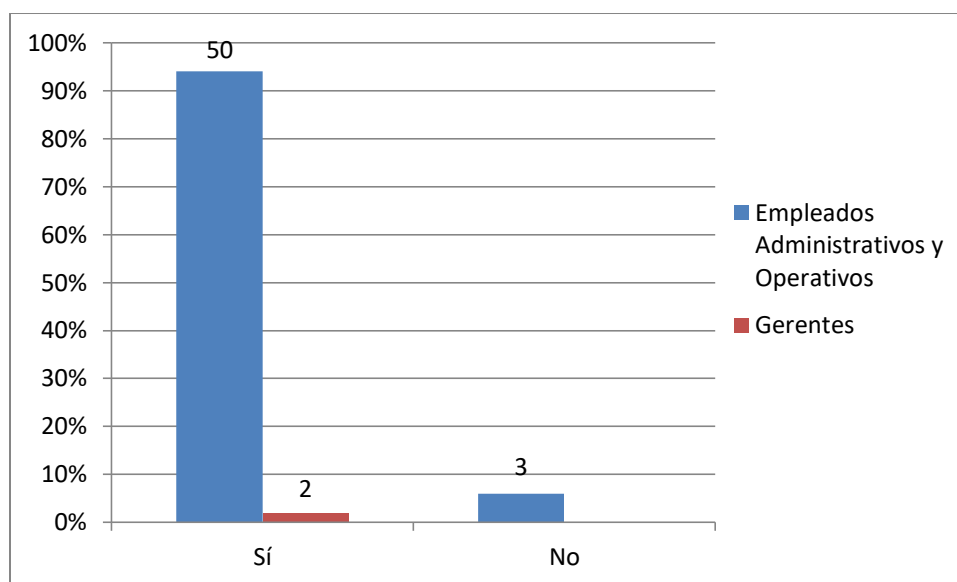
Según Del Cid, Méndez, Sandoval (2007), afirman que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, además a través de esta se pretende identificar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas del personal.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En esta sección se da a conocer los resultados obtenidos del trabajo de campo, sobre la investigación: Diagnóstico de necesidades de capacitación de la asociación de cooperación al desarrollo integral de Huehuetenango (ACODIHUE).

A continuación se presenta la encuesta dirigida al personal administrativo, la cual se demuestra por medio de gráficas y una breve descripción.

Grafica 1
Personal capacitado

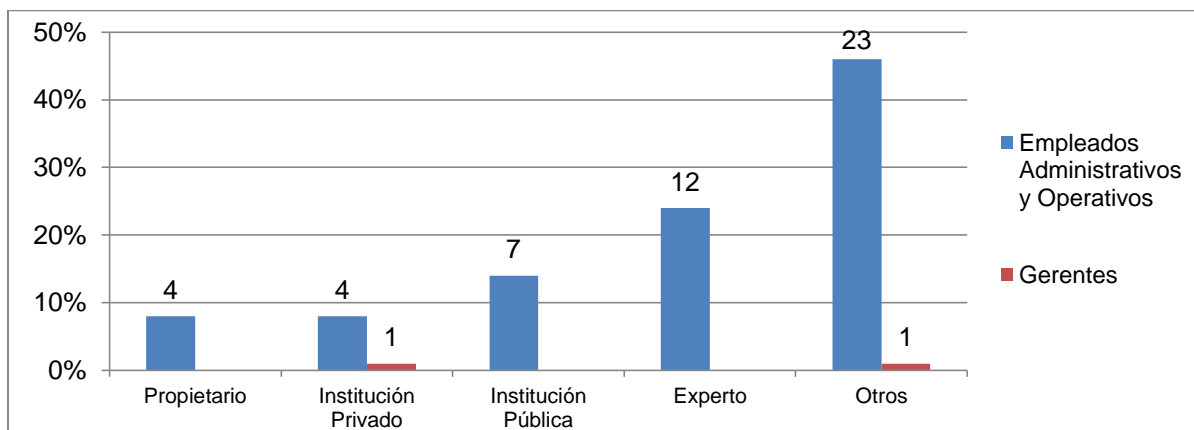


Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayoría de colaboradores mencionaron que reciben capacitación en la asociación, mientras que, únicamente una mínima parte indicó lo contrario, debido a que son de recién ingreso en la organización.

Gráfica 2

Encargado de capacitación

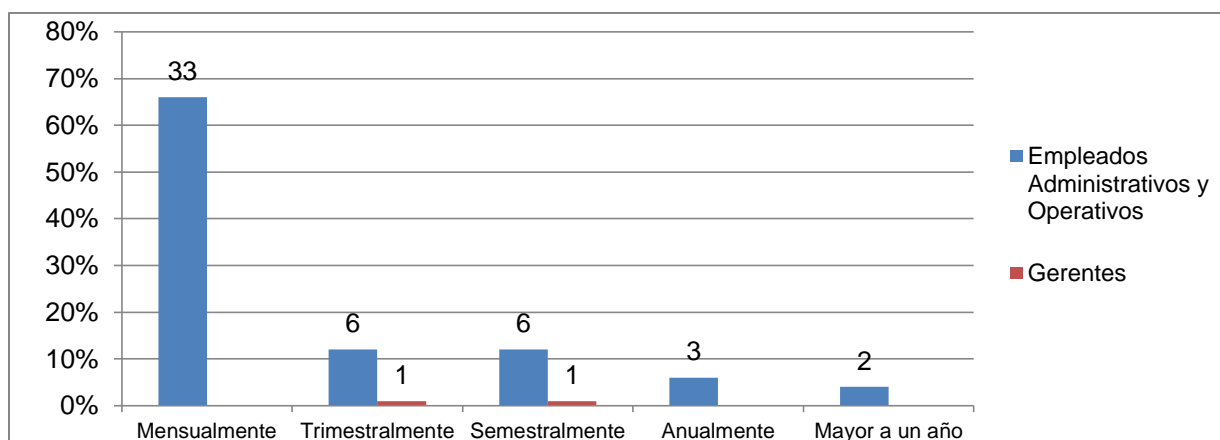


Fuente: trabajo de campo 2014. Base 53 colaboradores.

El encargado de impartir la capacitación en la Asociación por lo general son instituciones externas, las cuales se relacionan con cada departamento, por ejemplo el departamento de finanzas recibe capacitaciones de SHARE. Es de suma importancia que el encargado de capacitar domine el tema a tratar y pueda transmitirlo para que el capacitado pueda retener y comprender la información recibida.

Gráfica 3

Frecuencia de la capacitación

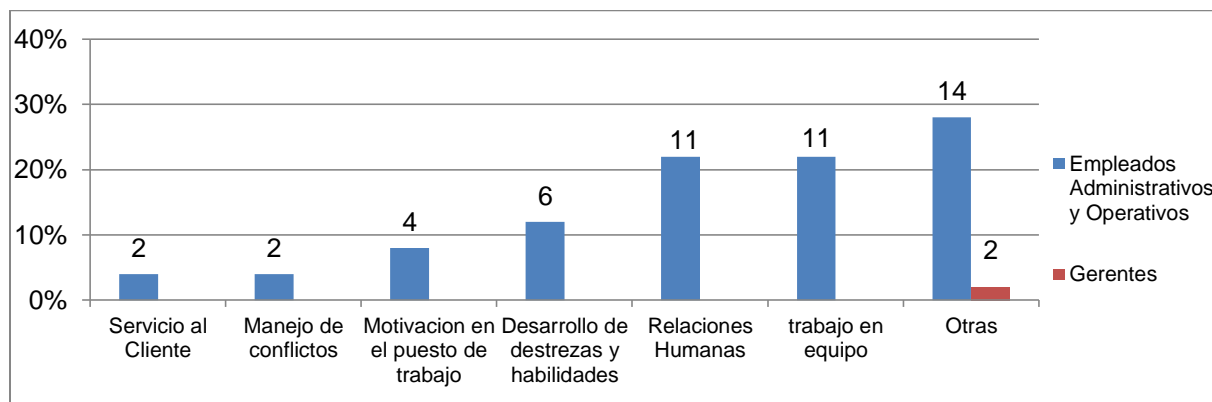


Fuente: trabajo de campo 2014. Base 53 colaboradores.

La mayoría de los colaboradores indicaron que reciben la capacitación de forma mensual y otros la reciben de cuatro a dos veces al año. Es indispensable poder unificar la frecuencia de capacitación para los colaboradores, para que actualicen los conocimientos equitativamente.

Gráfica 4

Capacitación recibida

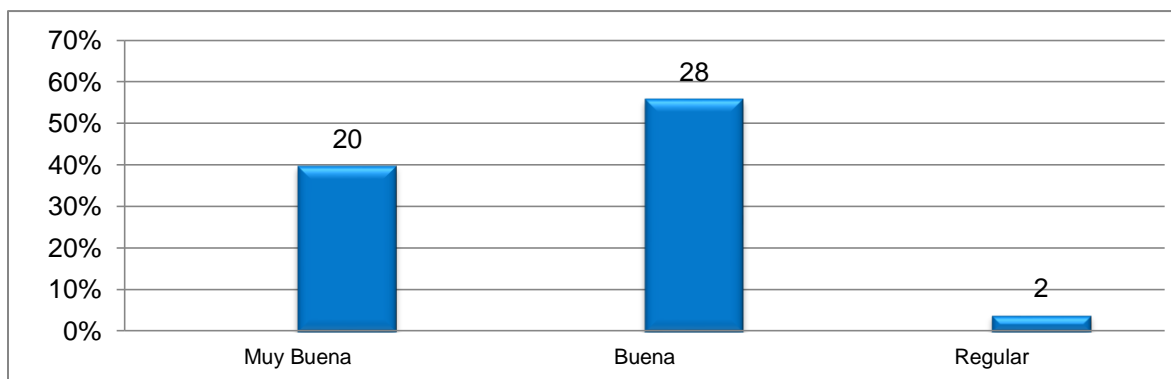


Fuente: trabajo de campo 2014. Base 53 colaboradores.

De las capacitaciones recibidas la de mayor relevancia es la categoría otros la cual se refiere a que en que cada área recibe capacitaciones acorde a las funciones, por ejemplo los del departamento de salud reciben capacitaciones sobre ese tema, es importante mencionar que las capacitaciones complementarias en la asociación, no se han impartido en su totalidad. En una organización es indispensable que se capacite al recurso humano en distintas áreas para que el empleado este completamente preparado y no solo en un tema específico.

Gráfica 5

Calificación de capacitación

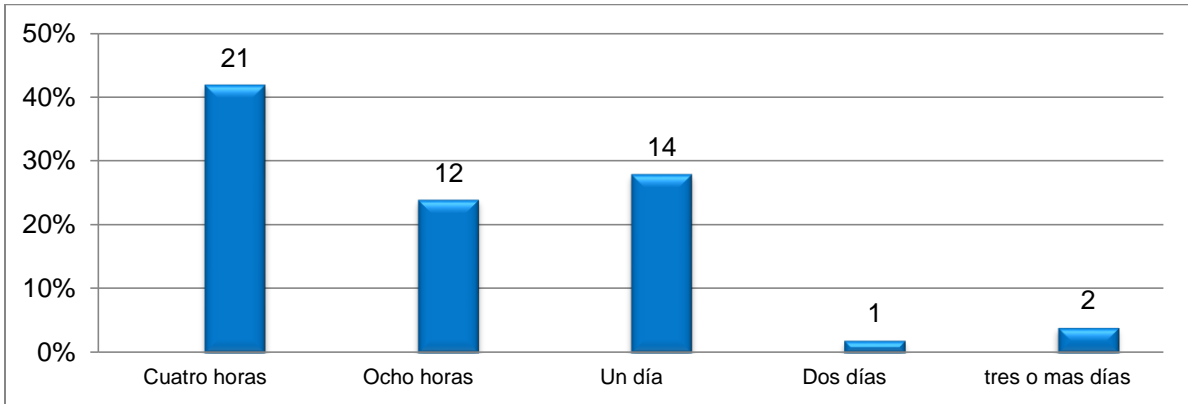


Fuente: trabajo de campo 2014. Base 53 colaboradores.

Las capacitaciones recibidas en ACODIHUE son aceptables, ya que la mayoría la califica como buena. Es indispensable realizar los pasos adecuados en una capacitación para que se puedan lograr los objetivos y para que los empleados se sientan satisfechos de la empresa.

Gráfica 6

Duración de capacitaciones

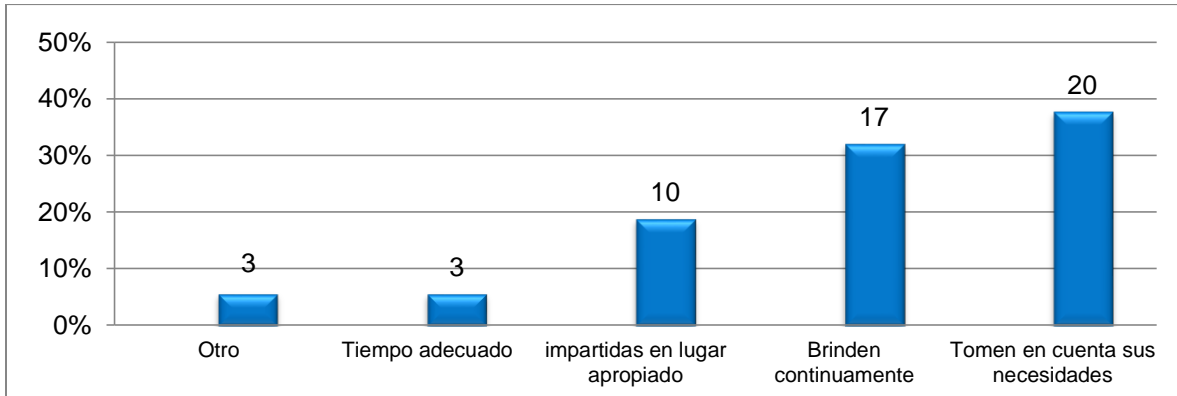


Fuente: trabajo de campo 2014. Base 53 colaboradores.

La duración de la capacitación es un factor importante al momento de capacitar, podemos observar que la mayor parte de las capacitaciones recibidas en la Asociación ha sido de 4 horas. Al establecer el tiempo adecuado en una capacitación se logra mayor retención por parte de los capacitados y efectividad en el tema impartido.

Gráfica 7

Sugerencias para mejorar las capacitaciones

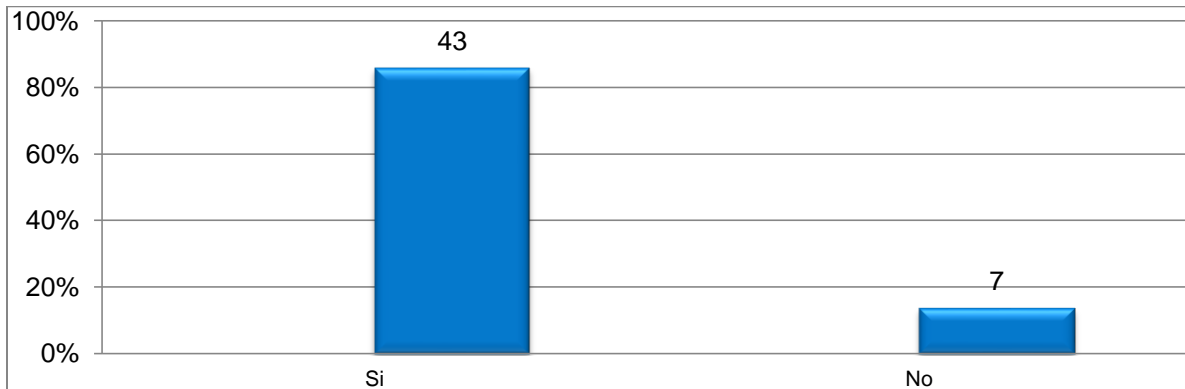


Fuente: trabajo de campo 2014.

Dentro de las sugerencias que especificaron los empleados administrativos y operativos, solicitaron que se tomen en cuenta las necesidades de capacitación y al mismo tiempo que se brinden continuamente. Cuando se toman en cuenta las necesidades de capacitación de los colaboradores se preparan mejor, ya que se les fortalece las áreas con debilidad que manejan dentro de la asociación.

Gráfica 8

Conocimiento de objetivos de la empresa al capacitar

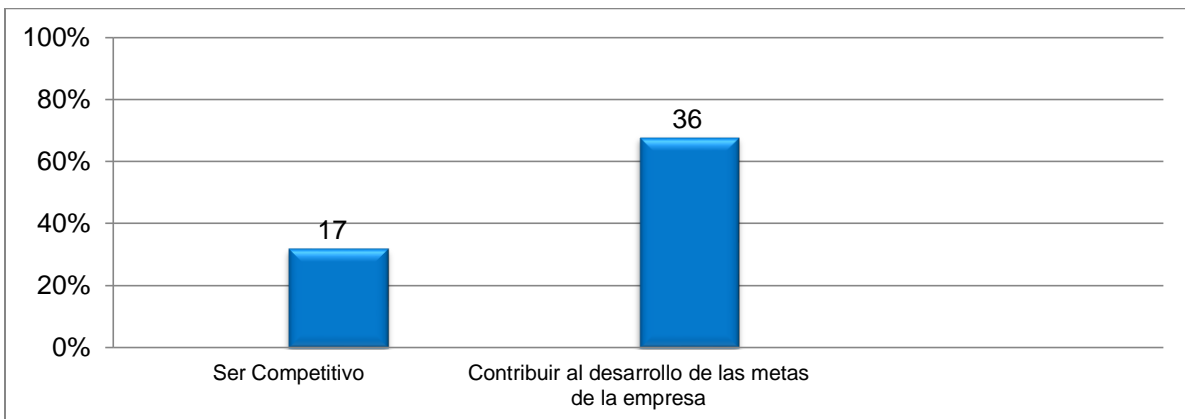


Fuente: trabajo de campo 2014. Base 53 colaboradores.

Se determinó que los colaboradores reciben los objetivos que establece la Asociación al capacitarlos, únicamente una mínima parte los desconocen, debido a que no se los proporcionan. Es importante comunicar los objetivos cuando se capacitan para que los empleados conozcan el motivo de las mismas y los beneficios que obtendrán al capacitarse.

Gráfica 9

Objetivo que pretende lograr al capacitarse

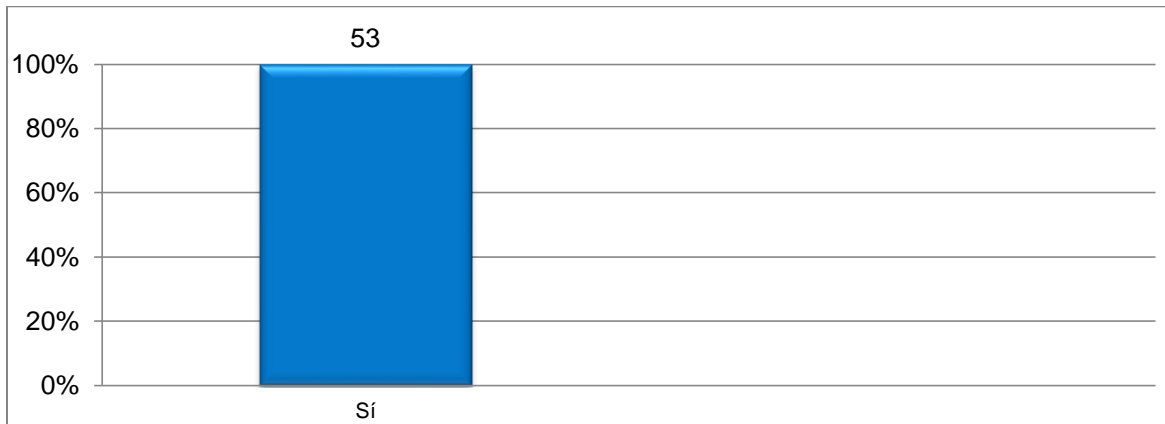


Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayor parte de colaboradores tienen definido que el objetivo fundamental al capacitarse en ACODIHUE es para contribuir al desarrollo de metas de la empresa y en segundo plano en fortalecerse más en conocimientos para ser competitivo. Hay que especificar que los objetivos de la capacitación conllevan a un bien común, es decir que beneficia a la organización como al empleado.

Gráfica 10

Mejoran las capacitaciones sus destrezas y habilidades

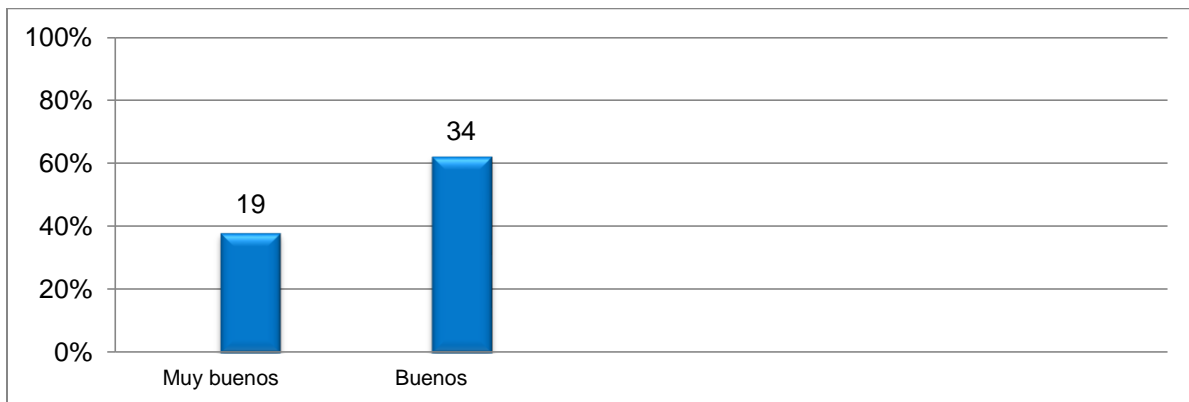


Fuente: trabajo de campo 2014.

Los colaboradores en su totalidad expresan que las capacitaciones mejoran las destrezas y habilidades en el ámbito laboral. La efectividad de un empleado crea un nivel de competitividad que le permite realizar las tareas de una manera más práctica y fácil.

Gráfica 11

Efectos de la capacitación

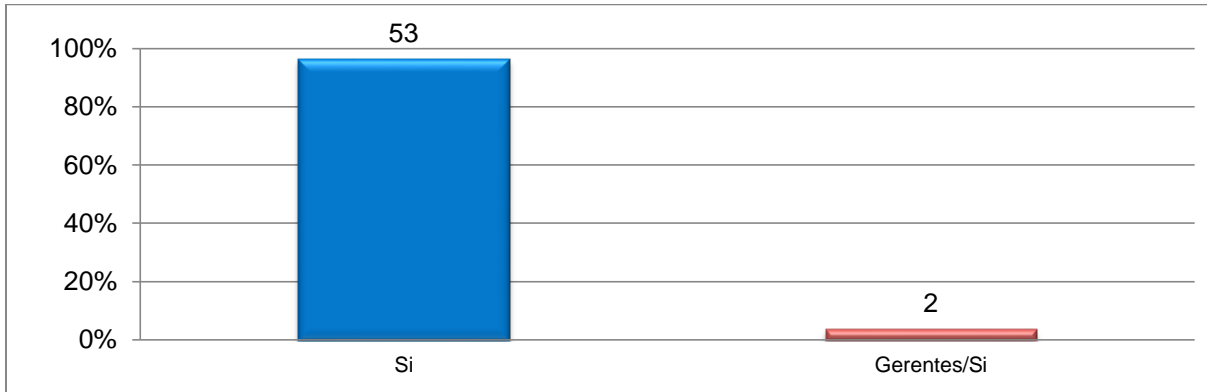


Fuente: trabajo de campo 2014.

Los efectos que han logrado las capacitaciones en la Asociación han sido buenos, ya que según los colaboradores les ha ayudado a prepararse más en las tareas que desempeñan en cada departamento y les ha motivado a trabajar con más esfuerzos y responsabilidad. Sin embargo hay que trabajar por lograr la excelencia en los efectos para que estos sean óptimos.

Gráfica 12

La capacitación contribuye al cumplimiento de metas y objetivos

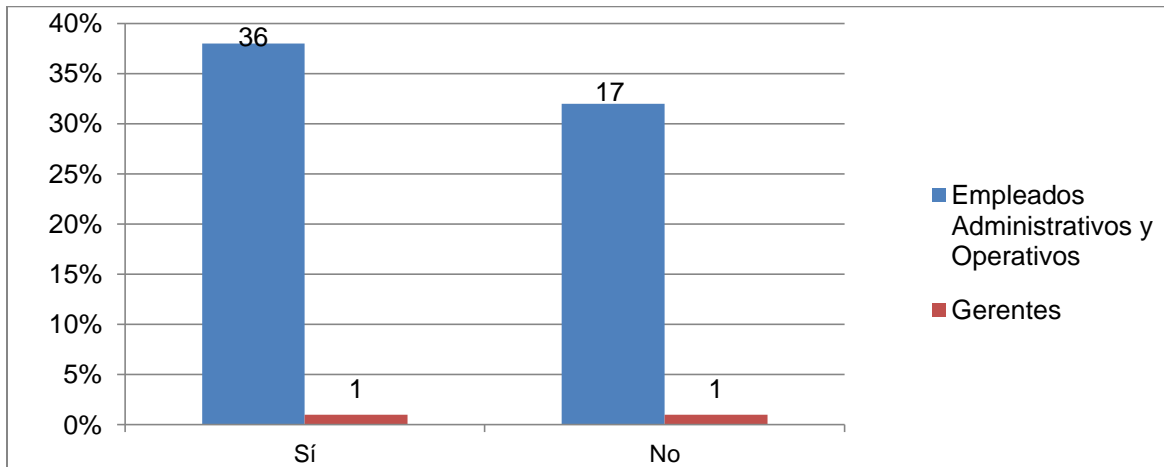


Fuente: trabajo de campo 2014.

La totalidad de los empleados consideran que al capacitarse, contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, ya que aplican mejores prácticas laborales, lo cual les permite realizar las actividades con efectividad y calidad.

Gráfica 13

Uso de herramienta para determinar capacitaciones

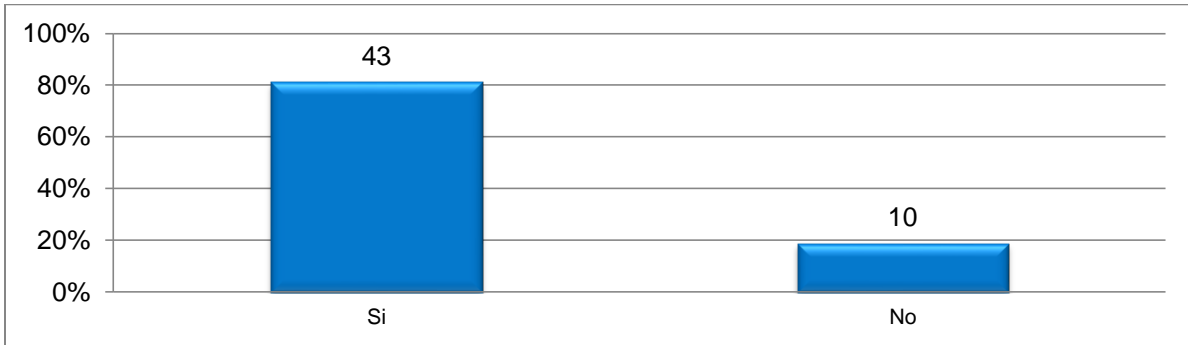


Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayor parte de colaboradores indicó que la asociación utiliza herramientas para determinar las necesidades de capacitación, mientras que algunos empleados indican lo contrario, Por otra parte los gerentes expresan opiniones distintas. Es indispensable que se utilicen herramientas que faciliten y mejoren un proceso de capacitación para que se logren los objetivos trazados al momento de capacitar.

Gráfica 14

Método adecuado para capacitar

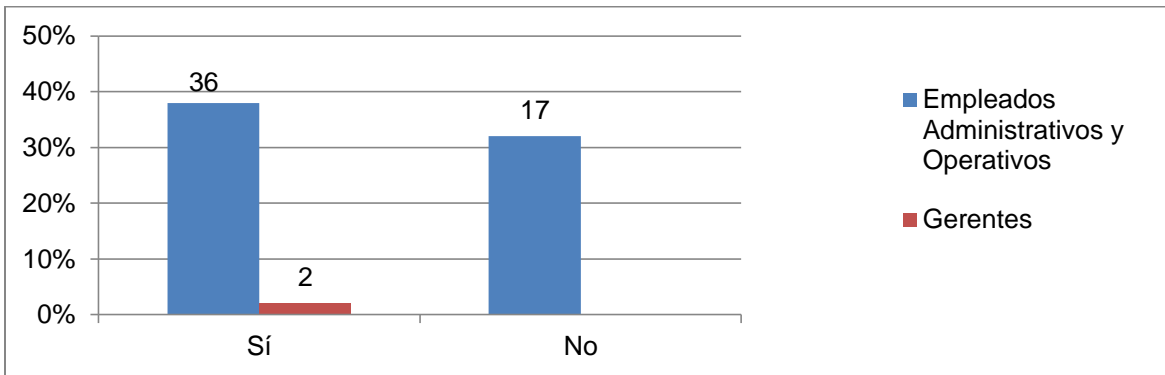


Fuente: trabajo de campo 2014.

El método que se ha implementado en las capacitaciones de la Asociación es considerado bueno, a la vez algunos empleados mencionan que no están de acuerdo con el método y que se debería de mejorar. Si el método no es el ideal los colaboradores no pueden retener y poner en práctica la capacitación recibida lo cual daría como resultado que no se cumplieran los objetivos de la misma y se generaran gastos innecesarios.

Gráfica 15

Oportunidad de sugerir capacitaciones

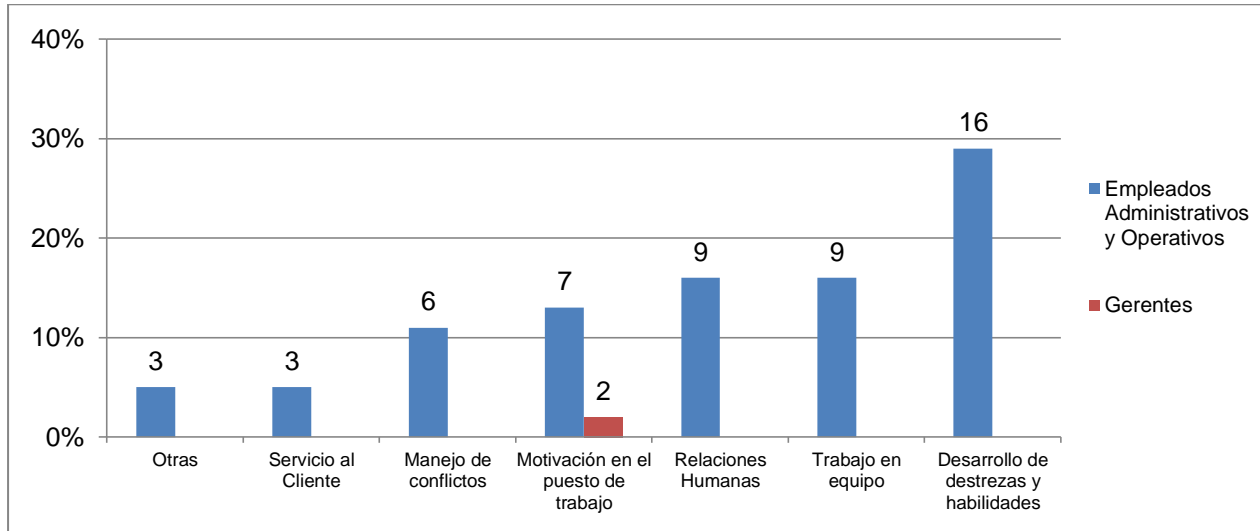


Fuente: trabajo de campo 2014.

Los gerentes y colaboradores indicaron que se les ha dado la oportunidad de sugerir una capacitación dentro de la empresa, por otra parte existe un grupo de empleados que expresaron que no se les ha dado la oportunidad. Cuando se planea impartir una capacitación es necesario saber que necesidades existen para determinar la misma, ya que se puede capacitar una área que no necesita reforzamiento y otras que si lo necesitan no se cubren.

Gráfica 16

Necesidad de capacitación

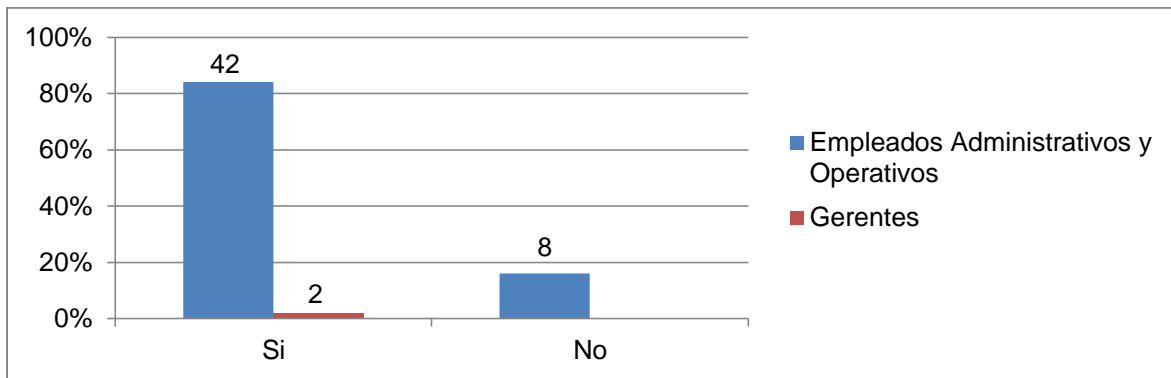


Fuente: trabajo de campo 2014.

Actualmente los conocimientos que desean fortalecer los empleados de ACODIHUE son varios, pero se requiere con prioridad el de desarrollo de destrezas y habilidades, ya que según los colaboradores necesitan nuevas prácticas en el puesto que actualmente desempeñan.

Gráfica 17

Lo han evaluado después de la capacitación

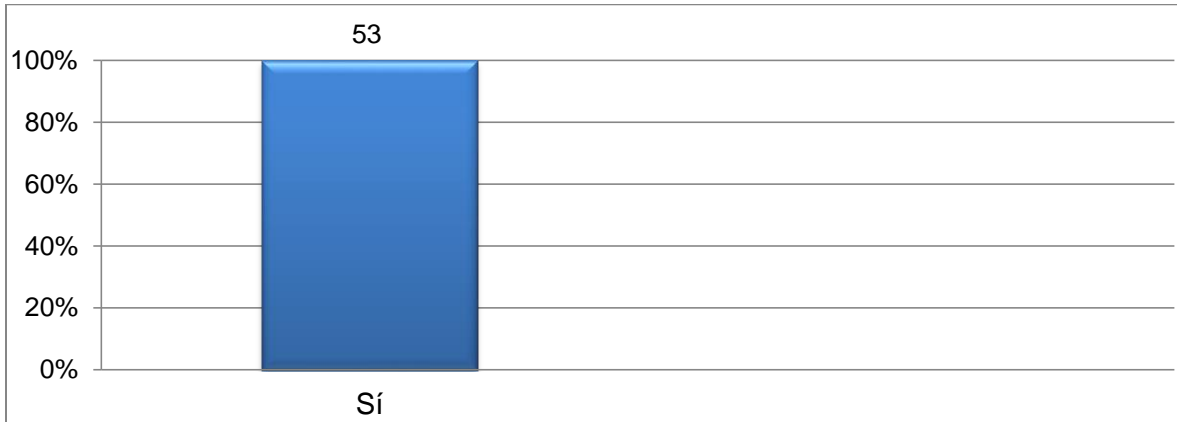


Fuente: trabajo de campo 2014. Base 53 colaboradores.

La mayoría de los colaboradores y gerentes afirmaron que han sido evaluados después de haber recibido capacitaciones. Cuando se imparte una capacitación es importante evaluarla para determinar el resultado y si el empleado ha comprendido el tema, esto con el fin de determinar si es necesario implementar mejoras en la próxima capacitación recibida.

Gráfica 18

Importancia de la evaluación de la capacitación

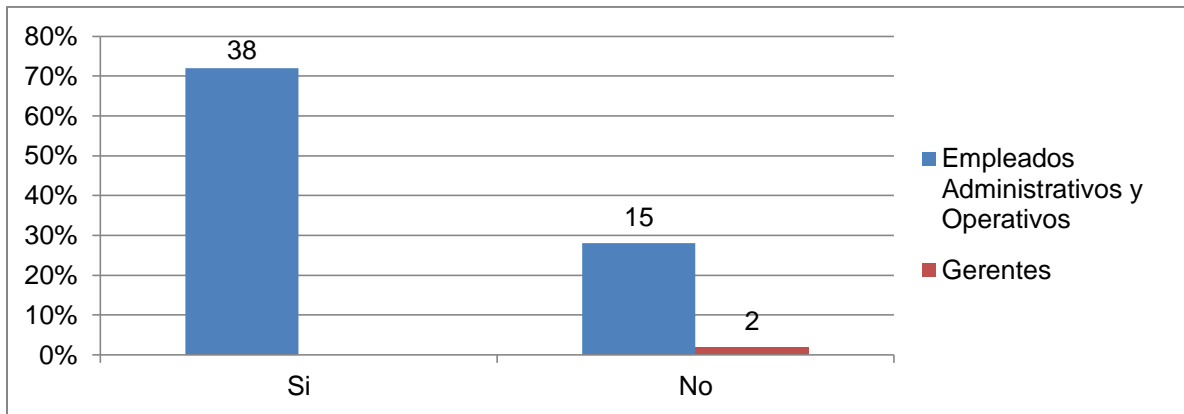


Fuente: trabajo de campo 2014.

La totalidad de colaboradores expresaron que es indispensable e importante que se evalúe las capacitaciones, ya que estas miden la efectividad y brinda una retroalimentación de la misma. Por lo tanto es necesario que se evalúen a todos los empleados y no solo a un grupo determinado.

Gráfica 19

Existencia del programa de capacitación

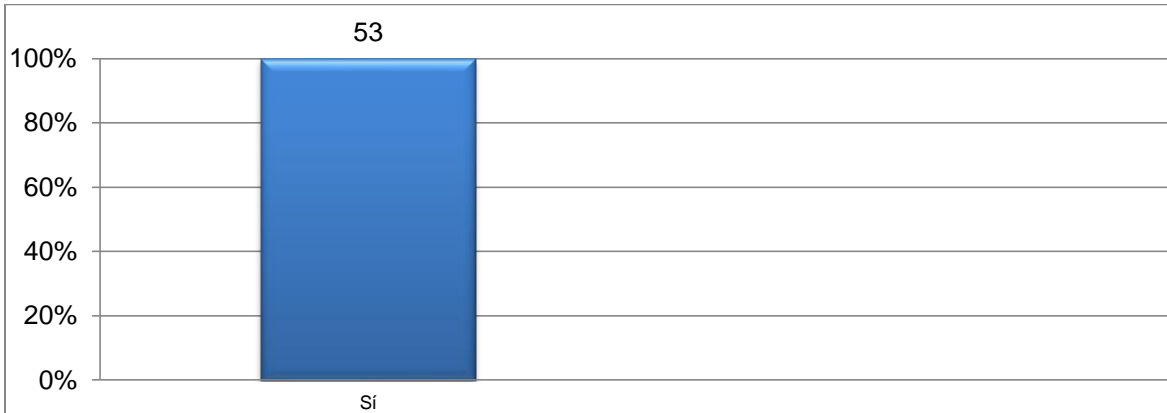


Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayor parte de los colaboradores y gerentes afirmaron que en la asociación existe un programa de capacitación, pero aún existen algunos empleados que expresan lo contrario. El programa de capacitación es importante ya que a través de este se puede organizar adecuadamente todas las actividades que conlleva impartir una capacitación.

Gráfica 20

Importancia del programa de capacitación

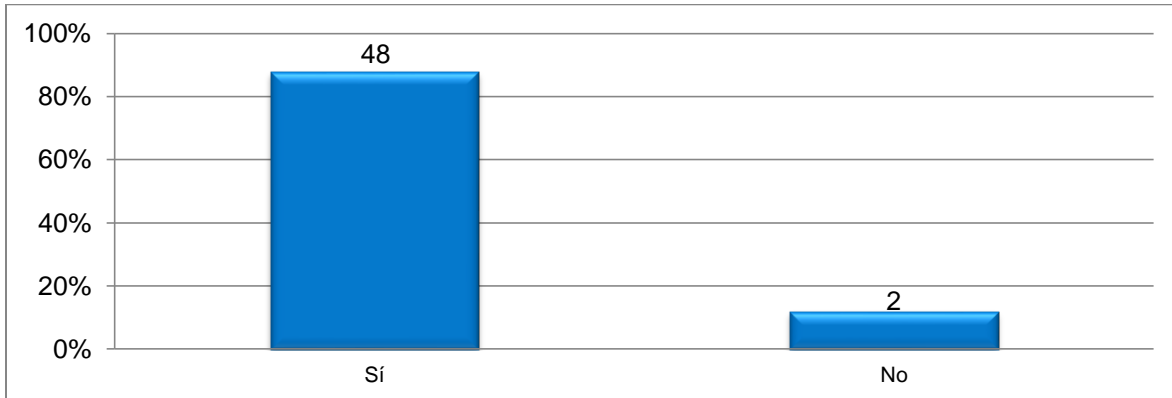


Fuente: trabajo de campo 2014.

El total de colaboradores de la organización tienen definido que la capacitación es importante, para lograr efectividad en los colaboradores y en la empresa. La capacitación debe tomarse en cuenta en toda empresa ya que esta es una inversión que le producirá altos beneficios.

Gráfica 21

Organización y orden en las capacitaciones

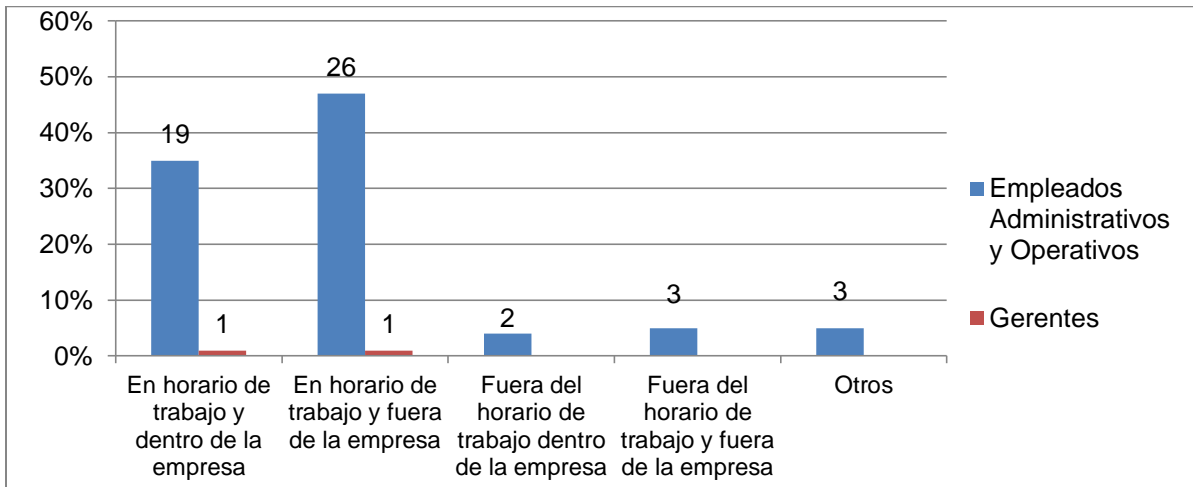


Fuente: trabajo de campo 2014. Base 53 colaboradores.

En ACODIHUE existe organización en las capacitaciones impartidas ya que la mayor parte de los empleados afirman este resultado. Si en una capacitación no existe el orden adecuado, esta puede fracasar y el capacitado tiende a confundir los temas e información recibida.

Gráfica 22

Horario y lugar adecuado para las capacitaciones

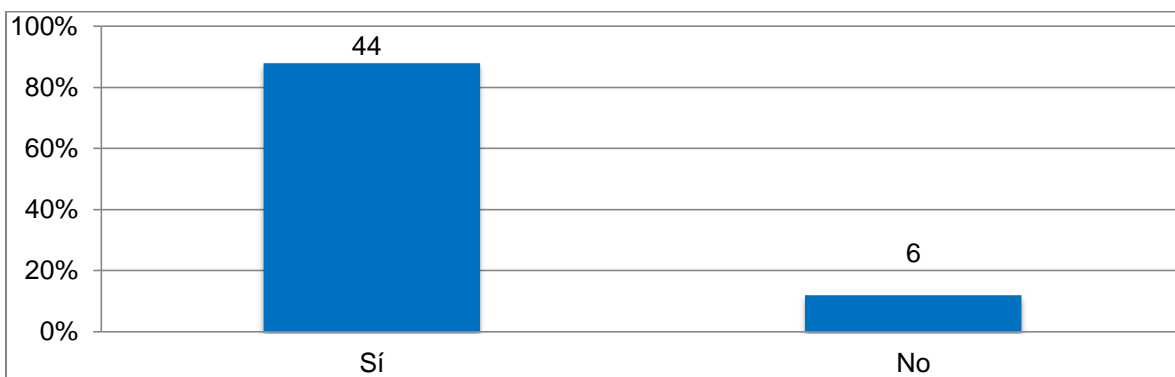


Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayor parte de los colaboradores y un gerente eligieron que el lugar y horario para recibir una capacitación sería recibirla en horario de trabajo y fuera de la asociación, mientras que otros empleados y el otro gerente indicaron que preferirían recibirla en horario de trabajo y dentro de la empresa. Cuando se va a capacitar es indispensable fijar el ambiente ideal en el que el empleado se sienta bien para que la retentiva sea efectiva.

Gráfica 23

Entrega de programa de actividades cuando lo capacitan

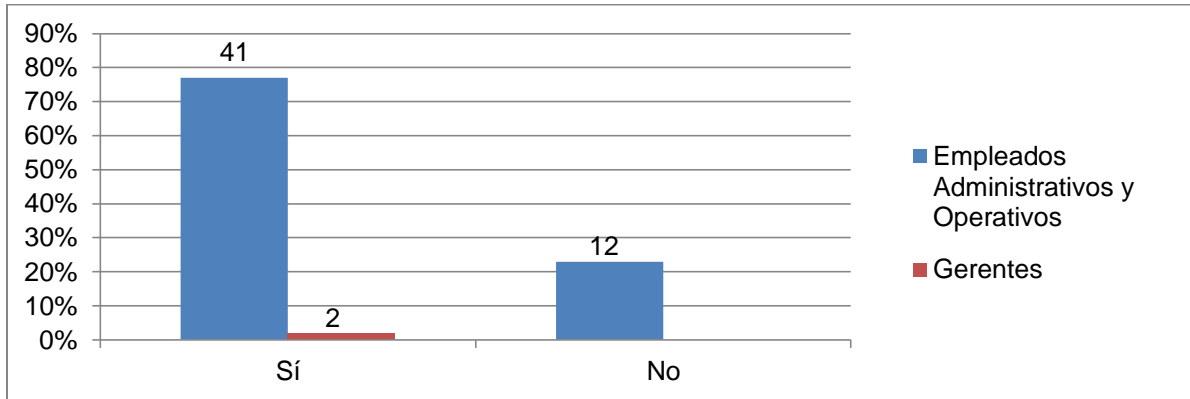


Fuente: trabajo de campo 2014. Base 53 colaboradores.

Los colaboradores indican que se ha proporcionado un programa de las actividades a realizar, al momento de capacitarlos. Cuando se inicia la capacitación se tiene que brindar una guía de las actividades y horarios que se realizarán para que el empleado conozca lo que se realizará.

Gráfica 24

Conocimiento de un diagnóstico de necesidades de capacitación

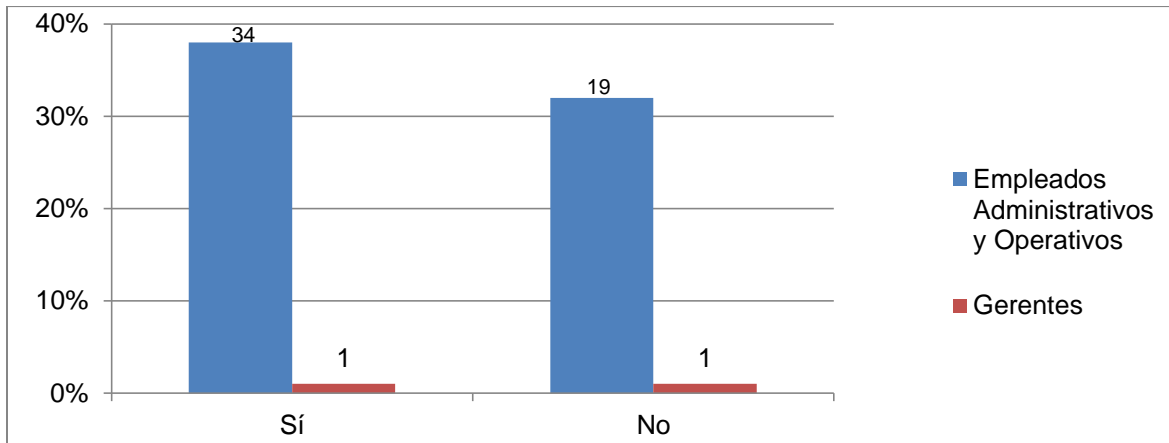


Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayor parte de los colaboradores y gerentes conocen la función de un diagnóstico de necesidades de capacitación, sin embargo es necesario que todos los empleados conozcan las herramientas que se utilizan en la elaboración y ejecución de la capacitación, para poder evaluar si la empresa está utilizando estrategias para lograr competitividad.

Gráfica 25

Utilización del diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa

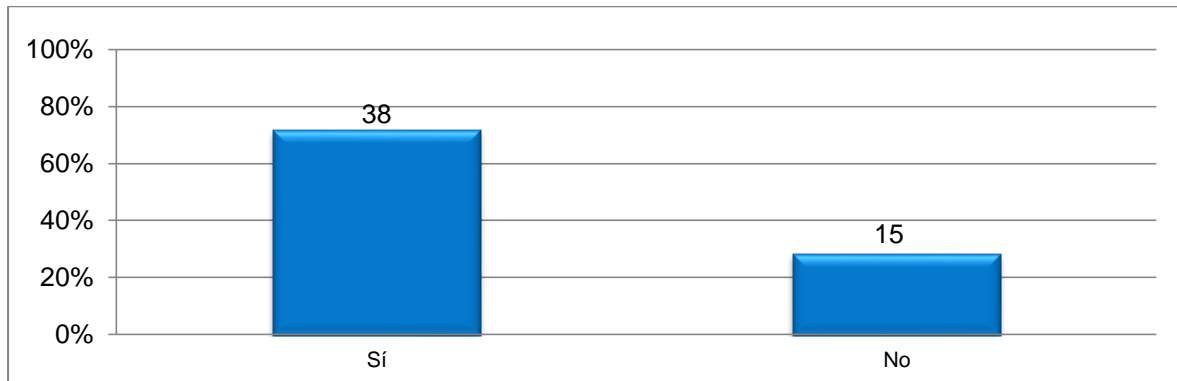


Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayoría de los empleados y un gerente indicaron que la Asociación utiliza el diagnóstico de necesidades de capacitación, mientras que 19 de los colaboradores y el otro gerente indican lo contrario. La utilización de herramientas para lograr una efectividad en las acciones a realizar en una asociación es importante, ya que a través de esta se logran mejores resultados.

Gráfica 26

Toman en cuenta sus necesidades de capacitación

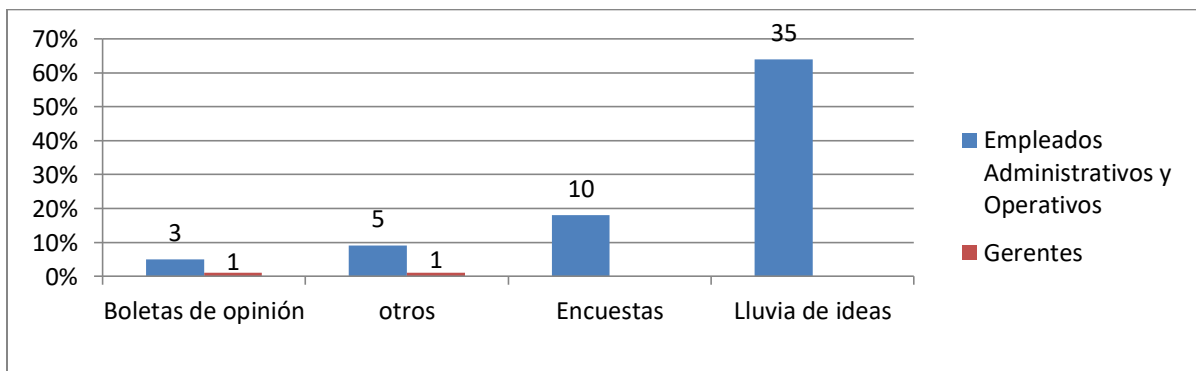


Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayoría de los colaboradores indican que la asociación toma en cuenta las necesidades de capacitación, pero es necesario que se tomen en cuenta todas las necesidades ya que para establecer una capacitación se debe saber que necesidades existen en la empresa para no volver a capacitar áreas que ya han sido cubiertas y generar gastos innecesarios.

Gráfica 27

Instrumentos para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación

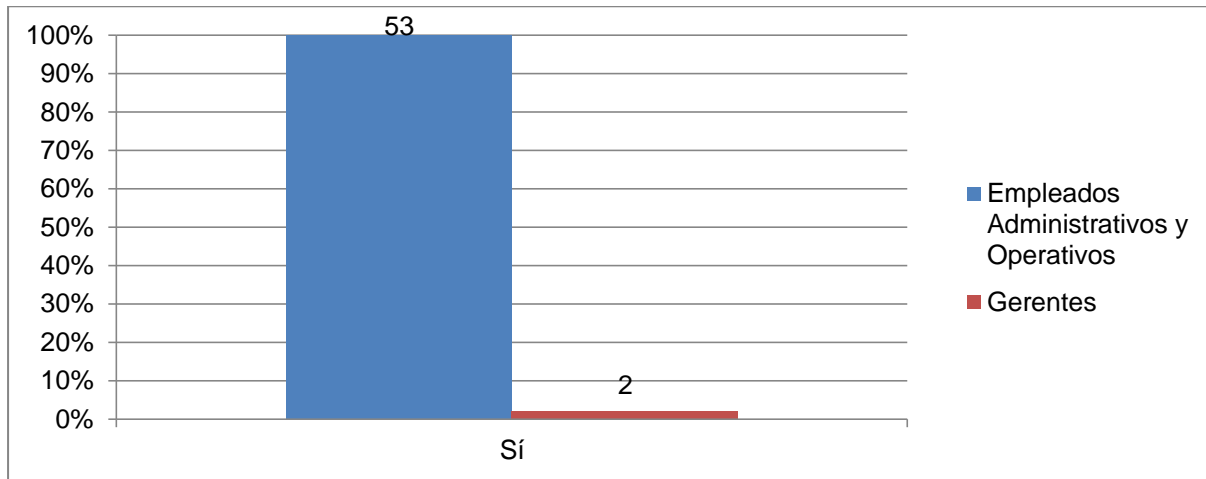


Fuente: trabajo de campo 2014.

El método que utiliza la Asociación para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación es lluvia de ideas, según lo mencionado por los colaboradores, el resto de colaboradores y gerentes mencionan que los instrumentos son variados. El instrumento que se utiliza debe ser acorde al grado de expresión de los colaboradores ya que algunos tienden a ser reservados en las opiniones y prefieren escribir las necesidades de capacitación que tienen.

Gráfica 28

Importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación

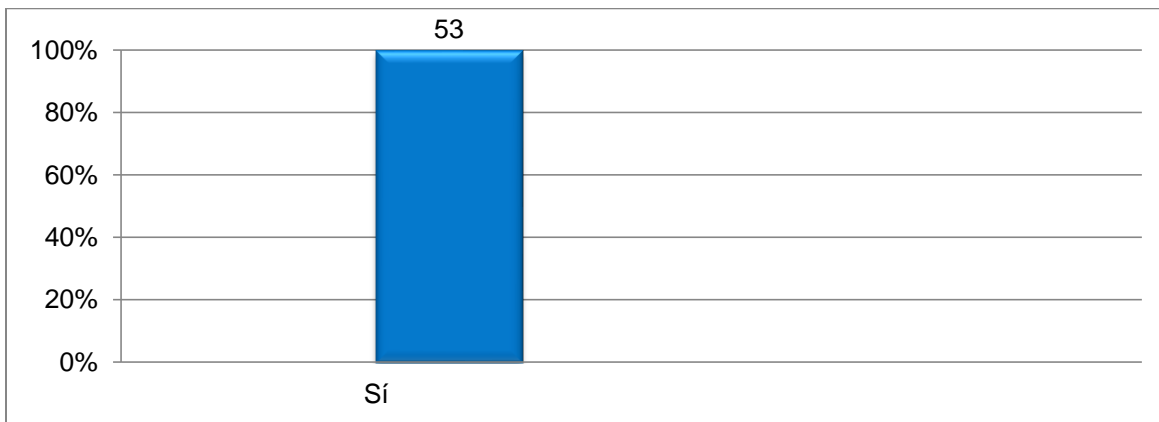


Fuente: trabajo de campo 2014.

La totalidad de empleados y gerentes mencionan que el diagnóstico de necesidades de capacitación es fundamental al momento de planear una capacitación, para que se tengan resultados favorables.

Gráfica 29

Conocimiento de la evaluación del desempeño

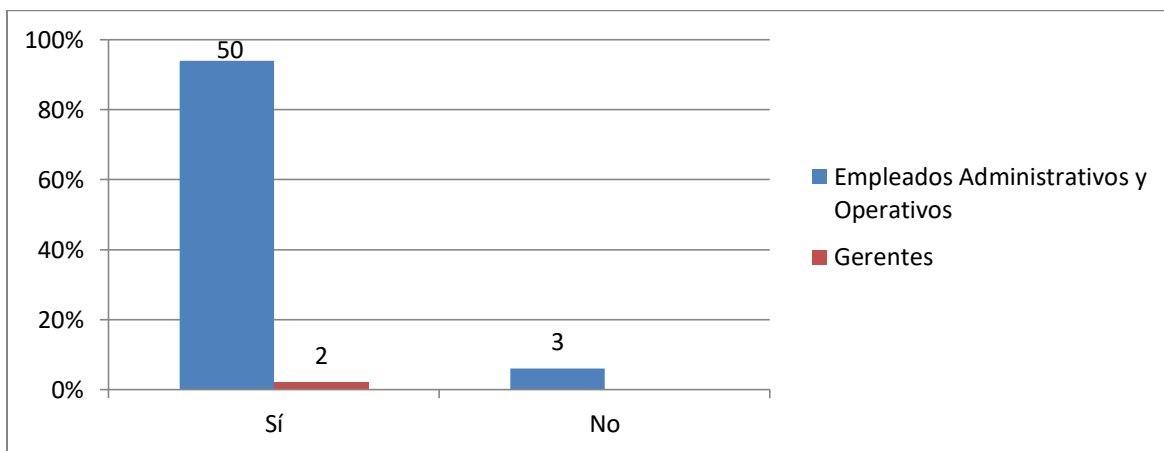


Fuente: trabajo de campo 2014.

La totalidad de colaboradores de la asociación indican que tienen conocimiento de lo que es una evaluación del desempeño y el proceso de la misma.

Gráfica 30

Evaluación del desempeño en la empresa

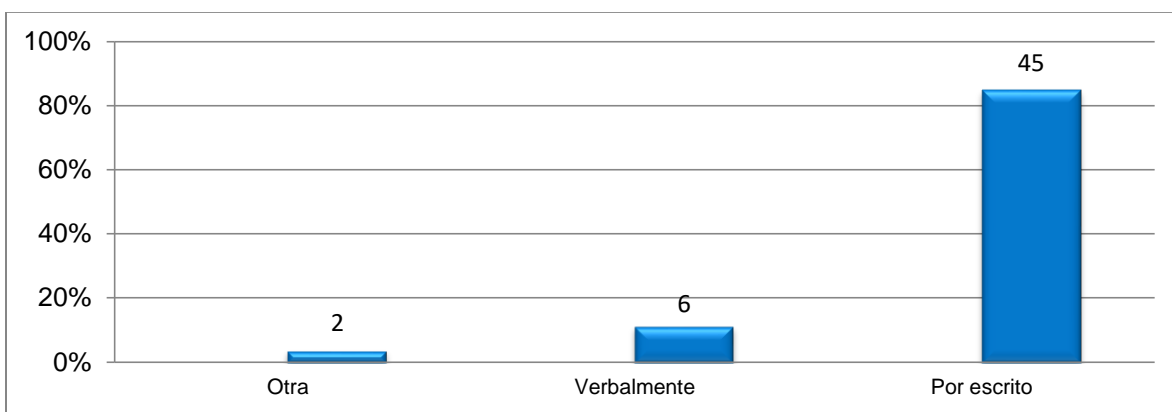


Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayoría de los empleados y gerentes expresan que en la empresa se realizan evaluaciones del desempeño. La evaluación del desempeño es una herramienta importante ya que esta contribuye al mejoramiento del colaborador como a la empresa, también genera información para planificar capacitaciones.

Gráfica 31

Forma de evaluación del desempeño

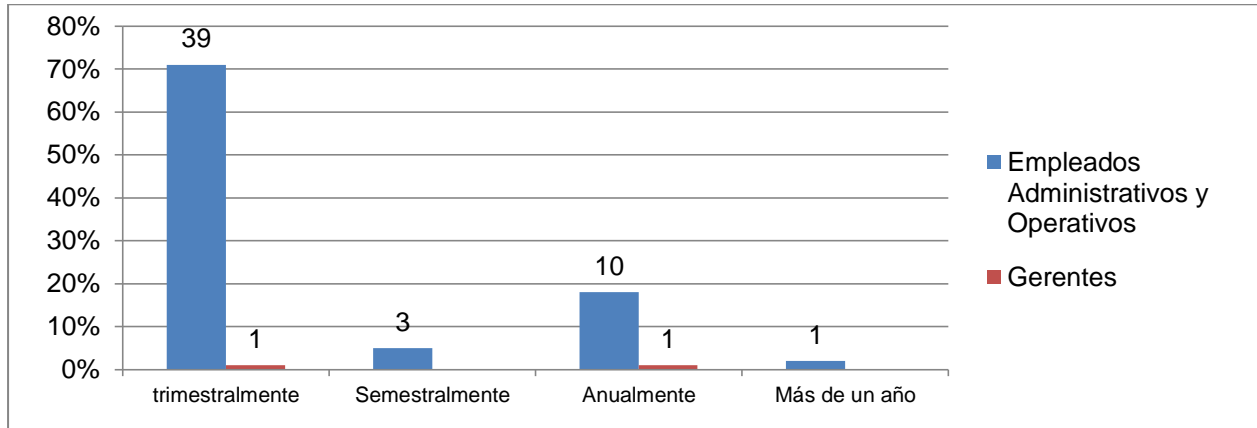


Fuente: trabajo de campo 2014.

Los colaboradores de la organización indican en su mayoría que la forma en que se realiza la evaluación del desempeño es por escrito y otros expresan que se realiza en forma verbal. La forma de evaluación debe ser adaptada según las características del personal y el grado de importancia de la investigación.

Gráfica 32

Frecuencia de la evaluación del desempeño

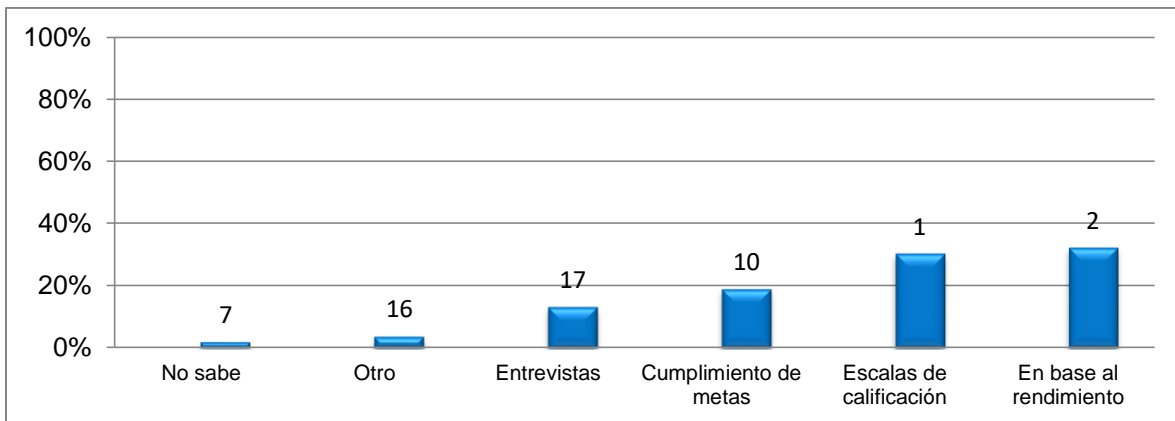


Fuente: trabajo de campo 2014.

La evaluación del desempeño en la Asociación se realiza trimestralmente y anualmente, según los expresan los empleados y gerentes. La evaluación del desempeño debe ser efectuada de una manera consecutiva y no esporádicamente, para que se monitoree el rendimiento de alguna área en particular o de la empresa en general.

Gráfica 33

Métodos de evaluación del desempeño

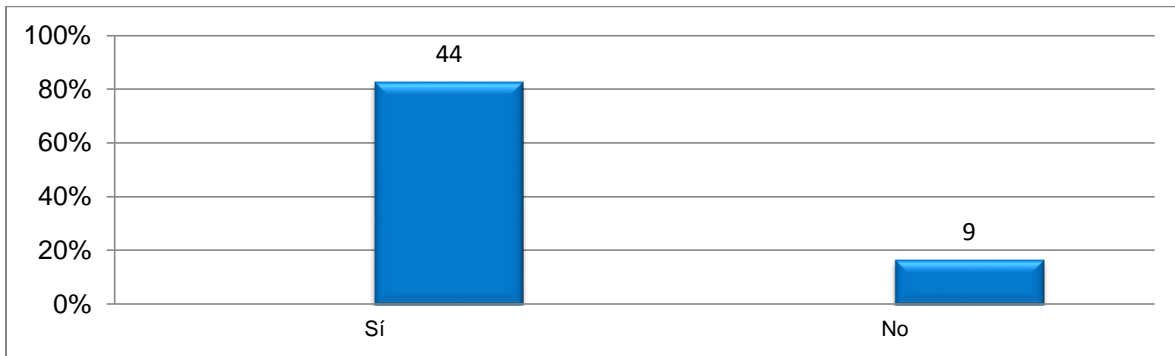


Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayoría de los colaboradores indican que el método de evaluación del desempeño es en base al rendimiento individual, en segundo plano indican que es mediante escalas de calificación. Al momento de elegir un método de evaluación es necesario que se evalúen factores que intervienen en los mismos los cuales tendrían a alterar los resultados de la misma.

Gráfica 34

Comunicación de los resultados de la evaluación del desempeño

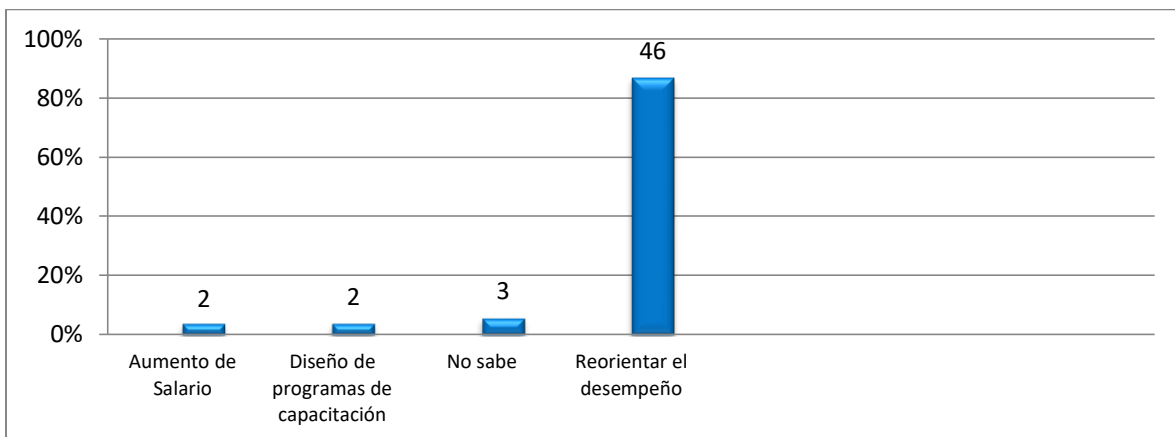


Fuente: trabajo de campo 2014.

Según los colaboradores indican en un porcentaje mayor que después de la realización de una evaluación del desempeño se comunican los resultados obtenidos. Los resultados de las evaluaciones se deben comunicar a la totalidad de empleados para detallar en qué áreas o tareas está fallando un empleado o la efectividad que ha logrado.

Grafica 35

Uso de los resultados de la evaluación del desempeño



Fuente: trabajo de campo 2014.

La mayor parte de los colaboradores indican que los resultados de la evaluación del desempeño se usan para reorientar el desempeño. Los resultados de la evaluación del desempeño deben utilizarse para varias acciones, ya que estas ayudan a identificar si existe algún problema en un área específica o en la empresa, como también si un colaborador necesita fortalecimiento en el trabajo que desempeña.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la investigación de campo realizada se manifiestan hallazgos importantes que enlazan la teoría con la práctica, esto queda reflejado en las gráficas e interpretación de resultados. Ésta información fue proporcionada por el personal administrativo y operativo, con el objetivo de establecer las necesidades de capacitación de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango [ACODIHUE].

Al identificar a tiempo las carencias de adiestramiento que presenta el personal –ver grafica 12 y 16- se pueden tomar medidas para reorientar aptitudes y capacidades, transformado éstas en oportunidades de crecimiento tanto personal como organizacional, para lograr una ventaja competitiva en el ámbito empresarial.

Según Reza (2012), diagnóstico de necesidades de capacitación es la indagación que determina las necesidades de conocimientos y habilidades que impiden que los trabajadores de una empresa, desempeñen correctamente las actividades relativas a el puesto de trabajo. El objetivo genérico del DNC consiste en obtener la información que permita conocer las debilidades de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal de la organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas tendientes a satisfacerlas.

Según los empleados administrativos y operativos de ACODIHUE, el diagnóstico de necesidades de capacitación es indispensable en una organización ya que el mismo identifica las verdaderas carencias de conocimientos del recurso humano –ver gráfica 26 y 28- en el DNC se debe tomar en cuenta las sugerencias de cada empleado ya que en la actualidad existen algunos empleados que no participan en el proceso de lluvia de ideas de la organización –ver gráfica 26- además hacen mención que algunos desconocen el significado de tan valiosa herramienta y otros afirmaron que en la institución no se utiliza ninguna herramienta para identificar las necesidades que existen en el recurso humano.

Los gerentes de la asociación entrevistados mencionan que es importante que se cuente con la herramienta del diagnóstico de necesidades de capacitación, además indican que la asociación si cuenta con la herramienta, pero que esta no se ha sistematizado o desarrollado completamente, también indican que en el DNC deben participar los gerentes y empleados –ver gráfica 15- para que el plan de capacitación cumpla con los objetivos proyectados, continúan

manifestando que es importante recordar que se tiene que realizar o utilizar el proceso adecuado para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación, esto puede ser a través de boletas de opinión, evaluación del desempeño, información obtenida del buzón de sugerencias y opiniones de empleados –ver gráfica 27-.

En general se puede concluir que el diagnóstico de necesidades de capacitación es un proceso de investigación mediante el cual nos aproximamos a una realidad determinada del estado de conocimiento y destrezas del recurso humano, en relación a la temática de gestión de riesgos, para proceder a formular hipótesis sobre las características generales de la población meta e identificar brechas de aprendizaje que deben ser corregidas para garantizar una efectiva capacitación, también podemos hacer mención que el DNC es una herramienta que es fundamental al momento de realizar una capacitación –ver gráfica 28- ya que a través de esta se logra optimizar recursos y fortalecer los conocimientos de las necesidades elementales del recurso humano de la organización, por medio de esta herramienta se identifican las verdaderas necesidades de capacitación de los colaboradores de una empresa, se cumple con el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y se fortalece la organización, creando así una ventaja competitiva.

ACODIHUE debe de implementar el DNC con todos sus pasos y procesos al momento de planificar una capacitación, con el fin de optimizar los recursos y lograr sus objetivos, debe tomar en cuenta que en la elaboración del mismo se debe incluir a todo el personal administrativo y a gerentes para que se pueda cubrir las verdaderas necesidades de los colaboradores y explicar los beneficios y definiciones de esta herramienta.

Según Siliceo, A. (2015), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. El objetivo de un centro de educación o capacitación en la empresa se podría entender de la siguiente manera: para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesario la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien las funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Según los resultados de la entrevista de los empleados administrativos y operativos indican que ACODIHUE les brinda capacitaciones, lo cual es importante ya que a través de esta fortalecen sus conocimientos, habilidades y destrezas, mientras que el 9% indica que no han recibido capacitaciones debido a que son de nuevo ingreso –ver gráfica 1-, además mencionan que las capacitaciones recibidas han sido impartidas por instituciones externas y especializadas en cada área de la organización, en ocasiones la capacitación es recibida por el coordinador de cada área y él se encarga de socializar lo aprendido con los demás compañeros –ver grafica 2-.

Continúan manifestando que la frecuencia de las mismas deben ser tomadas en cuenta ya que si son impartidas esporádicamente no se actualizarían los conocimientos, algo que destaca es que los colaboradores solicitan en mayoría que se tomen en cuenta las necesidades de capacitación, ya que actualmente no son tomadas completamente y algunos mencionan que no se les ha dado la oportunidad de sugerir algún tema a fortalecer ver gráficas 15 y 26- también especifican que los objetivos de la capacitación servirán para desarrollar los conocimientos y contribuir al cumplimiento de metas de la empresa.

Además mencionaron que es necesario que se use una herramienta y método adecuado para identificar las capacitaciones necesarias, ya que la tecnología utilizada no es la suficiente y correcta para impartir los temas, por último hace referencia la mayoría de colaboradores que han sido evaluados después de haber recibido una capacitación.

Los gerentes especifican que dentro de la asociación se brinda capacitación al personal, la cual se ejecuta continuamente ya que es importante para mantenerlos actualizados en temas acordes a cada área de trabajo y ser competitivos en el mercado empresarial –ver gráfica 3- también mencionan que la capacitación es evaluada después de ser recibida para verificar si los empleados entendieron los temas especificados –ver gráfica 17-.

A la vez expresaron que el objetivo de la capacitación es apoyar al fortalecimiento de la empresa y el empleado, también indicaron que dentro del presupuesto general no existe un renglón específico para la capacitación, ya que acorde a cada proyecto ejecutado les asignan fondos para capacitar al personal en temas específicos, sin embargo expresan que es necesario que se cuente con un presupuesto de capacitación en la organización y que la asociación estaría dispuestos a invertir en capacitación un monto de Q.15,001 en adelante anualmente.

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en las labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución, ACODIHUE imparte capacitación a los colaboradores acorde a cada proyecto ejecutado y a cada área específica, pero según los resultados de la entrevista tanto de los gerentes como de los empleados administrativos y operativos se identifica que no se han profundizado capacitaciones generales que complementan los conocimientos -ver gráfica 16-. Además es necesario establecer que si se cuenta con personal experto en el puesto de trabajo o funciones pero no se encuentra practicando adecuadamente otras herramientas como lo es trabajo en equipo o motivación, no se cubren todas las necesidades del empleado y por lo consiguiente no rendirá a un 100%, también es importante recordar que si existe un presupuesto de capacitación en una organización sea tomado como una inversión y no como un gasto ya que la misma traerá beneficios rentables tanto para la institución como para los colaboradores.

La frecuencia de capacitación es otro factor que se debe tomar en cuenta, ya que en la actualidad la tecnología va avanzando rápidamente, por lo cual se deben implementar nuevas prácticas y métodos de trabajo, a la vez recordar que el proceso de capacitación debe ser el adecuado para lograr los objetivos y se deben tomar en cuenta las necesidades de capacitación, también es necesario darle un seguimiento al proceso de capacitación ya que esta herramienta no termina al ser brindada, tiene que ser evaluado el proceso para determinar si se retuvo la información y si el método fue el adecuado ya que si no se utiliza correctamente no se logran resultados positivos –ver gráfica 17-.

Según Alles (2015), en todos los casos, el plan de formación o capacitación debe de ser diseñado en relación con la estrategia organizacional. Como usualmente los presupuestos asignados son limitados, es decir, se reserva un monto anual determinado, será responsabilidad del área de recursos humanos hacer un uso inteligente del mismo; para ello deberá establecer prioridades según las brechas detectadas, para un mejor desempeño de los colaboradores y como proposito final llevar adelante el plan estratégico.

Los colaboradores mencionan que el programa de capacitación es de suma importancia al momento que se planea ejecutar una capacitación ya que debe de existir una planificación adecuada y organizada, continúan expresando que ACODIHUE realiza en algunas ocasiones

un plan de capacitación, pero el mismo no se aplica en todas –ver gráfica 19- esto ha generado que en algunas capacitaciones no exista organización y no se capte la información al cien por ciento, también mencionan que el plan de capacitación debe incluir muchos aspectos como lo es la programación adecuada del horario y lugar donde se impartirá la capacitación ya que esto les afecta cuando no se toma en cuenta y beneficia al momento de elegir un buen horario y lugar –ver gráfica 22-. Por último expresaron que al momento de iniciar la capacitación les brindan un programa de las actividades que se realizarán, para que exista un interés en los temas a exponer.

Según los gerentes de ACODIHUE expresaron que en la asociación no se cuenta con un programa de capacitación, lo cual indica todo lo contrario a lo que expresan los empleados administrativos, mencionan que cada proyecto incluye un programa de capacitación, el cual viene determinado y estructurado por el mismo, es interesante saber que uno de los gerentes expresa que no es necesario el programa ya que los proyectos lo incluyen, mientras que otro indica que si le gustaría que existiera un programa dentro de la organización, por último expresan que los horarios ideales para recibir la capacitación sería en horario laboral dentro y fuera de las instalaciones de la organización.

Cuando en una empresa u organización se planea realizar una capacitación para el personal en general, se debe tomar en cuenta el uso efectivo de herramientas que permitan la efectividad de la misma, una de las herramientas sería el plan o programa de capacitación, ya que este es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. El plan de capacitación permite que se organice adecuadamente una capacitación, tomando en cuenta factores que quizás son vistos innecesarios, pero tienen un gran efecto en la capacitación como por ejemplo; se debe elegir adecuadamente el ambiente de aprendizaje el cual incluye el horario y lugar a impartir la capacitación, ya que si no se cuenta con el ambiente agradable el capacitado no se siente a gusto y pierde el nivel de retentiva del tema impartido.

También es importante mencionar que el programa de capacitación debe utilizarse en todas las capacitaciones y no esporádicamente ya que esta es una herramienta fundamental que vela por la organización y planificación de una capacitación. Según el estudio se observó que existe una diferencia, ya que los empleados administrativos y operativos indican que si existe un plan de

capacitación y los gerentes expresan lo contrario, acorde al análisis se determinó que esta diferencia incide en lo siguiente, en las capacitaciones recibidas viene asignado a cada proyecto un plan de capacitación y normalmente las mismas son impartidas por instituciones externas que incluyen el plan, pero que no es complementado con totalidad ya que solo desarrollan algunos elementos del mismo, por lo consiguiente los colaboradores indican, que sí existe un plan de capacitación. Es importante especificar que el plan de capacitación es elemental realizarlo o coordinarlo con empresas externas para que se cumpla en totalidad y se logren cumplir los objetivos de la capacitación.

Según Delgado y Ventura (2010), la evaluación del desempeño es un proceso de gestión en el que los objetivos y competencias de la empresa son transmitidos y materializados en un plan de acción que a través de un seguimiento continuo y sistemático asegure el óptimo desempeño de las personas, garantiza las expectativas de desarrollo y sirva de guía en el desarrollo profesional de cada una de las personas. En definitiva, la evaluación del desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo.

Los colaboradores de ACODIHUE expresan que la evaluación del desempeño es una herramienta que evalúa y determina el rendimiento de cada empleado en una empresa y que en la institución sí se realiza este proceso –ver gráfica 30- además mencionan que existen muchas formas de realizar la evaluación, pero normalmente la hacen por escrito y esporádicamente verbalmente –ver gráfica 31- lo cual es algo importante ya que lo toman como una medición al trabajo y superación del mismo, el proceso de evaluación es impartido en varios lapsos de tiempo entre los más destacados se refleja los siguientes; trimestralmente, semestralmente y anualmente, a la vez indican que se debe comunicar los resultados de la evaluación del desempeño a todos los colaboradores ya que en ocasiones no se ha transmitido a algunos empleados, lo cual es preocupante porque los resultados se utilizan para reorientar el desempeño.

Según los gerentes la evaluación del desempeño es una herramienta que ayuda a evaluar el rendimiento del personal para fortalecer las áreas donde se encuentra problemas, mencionan que es necesario evaluar con una frecuencia trimestral o anual ya que esta les permite tener monitoreados a los empleados, además consideran que el estar evaluando a los colaboradores mejora el servicio prestado, aumenta la calidad, aumenta la eficiencia y rentabilidad y por lo

consiguiente se logra una mayor competitividad, también indican que existen diferentes métodos de evaluar pero el que más utilizan es el de trescientos sesenta grados y el basado en resultados, después de la evaluación se realiza una reunión general o por áreas para retroalimentar los resultados de la misma –ver gráfica 34-.

La evaluación del desempeño se puede definir como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizado mediante una serie de instrumentos, la cual consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa, algo que es de suma importancia es el método a realizar ya que se tiene a disposición varios pero se tiene que analizar el más efectivo, el método de 360 grados es un método completo ya que este evalúa al colaborador y este a sus subordinados y jefes inmediatos, lo cual conlleva a que se tome un resultado más certero de la situación y funcionamiento de cada colaborador en la organización.

Es necesario recordar que los resultados de la evaluación deben ser comunicados a todos los empleados de una empresa para que tengan conocimiento del rendimiento que están logrando y cuáles son las áreas que necesitan fortalecer. Por último se debe tomar en cuenta que la evaluación del desempeño sirve para fortalecer las debilidades en áreas de una empresa, ya que es una herramienta que ayuda a planificar una capacitación y a través de esta se obtienen resultados que ayuden a identificar los conocimientos y habilidades a fortalecer de algunos colaboradores.

La Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango, establece como necesidad el fortalecimiento del recurso humano que labora, por lo cual se deben fortalecer y complementar todos los procesos que conlleva la capacitación para el reforzamiento de los conocimientos de todos los colaboradores, derivado a esto se debe hacer uso al cien por ciento de todas las herramientas con las que cuenta el departamento de recursos humanos, para lograr los objetivos trazados por parte de la asociación, en los proyectos a ejecutar y en las capacitaciones programadas, generando así una ventaja competitiva y efectividad en los recursos utilizados.

VI. CONCLUSIONES

- Se determinó que las principales necesidades de capacitación de los colaboradores de La Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango, están enfocadas en el desarrollo de destrezas y habilidades, ya que necesitan nuevas prácticas y técnicas en los puestos que desempeñan, a la vez indican que necesitan reforzar el equipo de trabajo y las relaciones humanas, debido a que cuando realizan actividades o tareas unos colaboran y otros no, lo cual hace ineficiente el resultado del trabajo.
- Acorde a los resultados obtenidos en la encuesta se determinó que ACODIHUE imparte capacitaciones, acorde a las funciones y puesto de trabajo, debido a que cada proyecto trae asignado un programa de capacitación, por lo cual no se han profundizado capacitaciones generales que complementan los conocimientos de los colaboradores.
- Según los gerentes, personal administrativo y operativo la capacitación para ACODIHUE es muy importante, porque permite cumplir los objetivos de la organización y el fortalecimiento del recurso humano, logrando una competitividad en el ámbito empresarial.
- Se estableció que los beneficios del recurso humano de La Asociación de Cooperación de Desarrollo de Huehuetenango obtenidos al capacitarse son: conocimientos fortalecidos para ser competitivos, efectividad en las tareas realizadas y mejoras en aspectos negativos, lo cual conlleva a trabajar con más esfuerzos y responsabilidad.
- Derivado a la información obtenida del personal administrativo y operativo, el método o técnica de capacitación de ACODIHUE es apropiado, pero debe mejorar en algunos aspectos para lograr por completo los beneficios de la capacitación.
- La realización de un programa de capacitación es de suma importancia al momento de analizar e impartir una capacitación, derivado a que de este depende el éxito de la misma, los sujetos de estudio indican que en ACODIHUE se realizan programas de capacitación acorde a cada área de trabajo y proyecto a ejecutar, mientras que los gerentes indican que no existe ningún programa de capacitación debido a que los

proyectos incluyen los programas, por esta razón no se han ejecutado los programas en base a las necesidades actuales del personal.

- Los colaboradores de la asociación indican que conocen el procedimiento y definición de la evaluación del desempeño, a la vez mencionan que el método es adecuado ya que el mismo se realiza en frecuencias aceptables y les ha motivado a trabajar de una manera efectiva y constructiva.

VII. RECOMENDACIONES

- Es necesario establecer que al momento de planificar una capacitación se debe fortalecer las verdaderas necesidades de los colaboradores, ya que el empleado necesita actualizar conocimientos para realizar las tareas con efectividad, ACODIHUE debe de implementar capacitaciones que complementen estas necesidades, no solo enfocarse específicamente a la actividad realizada de cada departamento, por lo cual es necesario implementar una capacitación donde se inicie con una programación en los siguientes temas: desarrollo de destrezas y habilidades, trabajo en equipo y relaciones humanas, con el fin de complementar y reforzar el pilar fundamental de la organización que es el recurso humano.
- Acorde a los resultados obtenidos, se debe implementar más capacitaciones enfocadas a otras necesidades que el colaborador necesite y no fortalecer únicamente el área de trabajo, porque esto generara un personal efectivo en las funciones, pero al momento de trabajar en equipo o implementar nuevas habilidades y destrezas pueda ser ineficiente la productividad de los colaboradores, debido a que no se encuentran fortalecidos en otros temas como los que se mencionan anteriormente.
- ACODIHUE debe de mantener el concepto de la importancia, existencia y aplicación de la capacitación en la organización, debido a que conlleva a un beneficio mutuo, porque fortalece la competitividad del recurso humano y la de la institución. Además debe de comprender que la capacitación no es un gasto, sino una inversión con retornos y efectos positivos para la empresa.
- Al momento de planear y ejecutar una capacitación, tanto propietarios, gerentes y empleados deben de tomar en cuenta que esta será de beneficio mutuo, ya que con las nuevas prácticas laborales y conocimientos se logra una mayor productividad o rendimiento y esto genera una competitividad, debido a que se cumplen con todos los objetivos trazados.
- Cuando un método es aceptado por la totalidad de colaboradores es considerado adecuado, debido a esto ACODIHUE debe de implementar nuevas técnicas o métodos de capacitación para que se cumpla con todos los objetivos fijados y la inversión sea

tomada de una manera rentable, se debe tomar en cuenta el uso de toda la tecnología y recursos disponibles, el lugar, horario, capacitador, número de participantes, tiempo, organización y planificación adecuada.

- Los gerentes de ACODIHUE deben de verificar y reformar los programas de capacitación que se ejecutan al momento de iniciar un proyecto, para determinar si cumplen con todos los estándares, lineamientos y organización, ya que si no se analiza y estructura adecuadamente el mismo, no se cubren las verdaderas necesidades de capacitación del personal y no se logran en su totalidad el fortalecimiento del recurso humano.
- El tiempo y método de evaluación del desempeño debe de ser el adecuado, ACODIHUE debe de mantener la frecuencia actual de la evaluación y abarcar todos los procesos del mismo, a la vez es necesario que comunique los resultados a todos los empleados para mejorar el rendimiento del recurso humano y utilizar los resultados como un aporte a la elección de capacitaciones, como también debe de analizar los métodos y seguimientos de la evaluación del desempeño.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt M., Reyes L. y Catillo R. (2010). **Psicología industrial/organizacional**. (6ª. ed.). México: Cengage learning
- Aguilar, J. (2010). **El diagnóstico de necesidades de capacitación**. Disponible en:
http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/diagnosticos_de_necesidades_de_capacitacion.pdf
- Alles, M. (2015). **Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias**. (3ª. ed.). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2007). **5 pasos para transformar una oficina en un área de recursos humanos**. (2ª reimpr.). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). **Desempeño por competencias: evaluación de 360°**. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). **Diccionario de comportamientos: La trilogía**. (vol 2.). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2014). **Rol del jefe: cómo ser un buen jefe**. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). **Administración de recursos humanos**. (14ª. ed.). México: Cengage Learning.
- Cardozo, H. (2007). **Gestión empresarial del sector solidario: Autonomía, autocontrol y autogobierno gobierno corporativo**. Colombia: ECOE Ediciones.
- Chiavenato. I. (2011). **Administración de Recursos Humanos**. (9ª Edición) México: Mcgraw Hill
- Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (3ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones** (8ª. ed.) Colombia: McGraw-Hill.

Chummings T. y Worley C. (2007). **Desarrollo organizacional y cambio.** (8a. ed.). México: Thomson Editores S.A. de C.V.

Chun, C. (2009). **Diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado a dependientes de farmacias ubicados en establecimientos de la zona 11 de la ciudad de Guatemala.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

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

Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). **Investigación: Fundamentos y metodología.** México: Pearson Educación.

Delgado, S. y Ventura, B. (2010) **Recursos humanos.** (4ª. ed.). España: Paraninfo, S.A.

Díaz, A. (2011). **Importancia de la capacitación de personal.** Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-capacitacion-de-personal.htm>

Dessler, G. y Varela R. (2011). **Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano.** (5ª Edición) México: Pearson.

Franco, C. (2010). **La capacitación, una inversión necesaria y estratégica.** Disponible en:
http://www.tendencias21.net/La-capacitacion-una-inversion-necesaria-y-estrategica_a4317.html

García, J. (2010). **La evaluación del desempeño ¿qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos?** Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmg12.htm>

Giarratana, M. (2008). **¿Cómo capacitar a su personal?** Disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/como_capacitar_a_su_personal

Godoy, P. (2007). **Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal del Hotel Posada de Don Rodrigo de Antigua Guatemala.** (Tesis). Universidad Rafael

Landívar. Guatemala.

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

Hellriegel, D. y J. Slocum (2009). **Comportamiento Organizacional.** (12ª. ed.). México: CengageLearning.

Hitt, M., Ireland D. y Hoskisson R: (2007). **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Competitividad y globalización, Conceptos y casos.** (7ª. ed.). Mexico: Cengage Learning Editores.

Lefcovich, M. (2016). **Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos.** Disponible en: http://hazmemiproject.blogspot.com/2016/03/porque-fracasan-las-empresas-pequenas_29.html

Longenecker, J., More, C., Petty J. y Palich, L. (2009). **Administración de Pequeñas Empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras.** (14ª. ed.) México: Cengage Learning.

López, G. (2010). **Planeación de Recursos Humanos Para Contribuir al Desarrollo Organizacional en Universidades Privadas de la Ciudad de Quetzaltenango.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

Malhotra, N. (2008). **Investigación de Mercados.** (5ª. ed.). México: Pearson Educación

Matheu, R. (2007). **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Propuesta de un Programa de Capacitación para una Empresa de Servicio de Alimentos.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Mendoza, A. (2012), **Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo.** (5ª. ed.) México: Triliez

Mérida, B. (2013). **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del personal de la Dirección De Área de Salud de la cabecera Departamental de Huehuetenango.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Mondy, R. y Noe, R. (2015) **Administración de Recursos Humanos.** (11va. ed.) México: Pearson Educación.

Mondy, R. Noe, R. Dessler, G. Robbins, S. y T. Judge (2010). **Administración de recursos humanos.** México: Pearson Educación.

Morales, J. (2008). **Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal del departamento de producción de una empresa maquiladora en el municipio de Zacapa.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Zacapa.

Nacional Financiera. (2010). **Evaluación del desempeño.** Disponible en:
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3627/Evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o->

Porret, M. (2012). **Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.** (5ª. ed.). España: Esic.

Porret, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en la organización.* (3ª. ed.). España: Esic.

Puchol, L. (2012). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** (7ª. ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.

Reza, J. (2007). **Evaluación de la capacitación en las organizaciones.** (1ª. ed.). México: Panorama Editorial, S.A.

Reza, J. (2010). **Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones.** Mexico: Panorama.

Reza, J. (2012). **Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en**

las organizaciones. (reimpr.). México: Panorama Editorial, S.A.

Rodríguez, F. (2009). **La evaluación del desempeño del trabajador: una mirada desde la consultoría.** Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/la_evaluacion_del_desempeno_del_trabajador

Rodriguez, J. (2007). **Administración moderna del personal.** (7ª. ed.). México: Cengage Learning.

Rodriguez, J. (2011). **El modelo de gestión de recursos humanos.** España: Editorial UOC.

Rodríguez, M. (2015), **Diagnóstico de las necesidades de capacitación de la empresa eléctrica municipal de Huehuetenango.** (Tesis). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Siliceo, A. (2015). **Capacitación y desarrollo personal.** (5ª. ed.). México: Editorial Limusa, S.A.

Vigorena, F. (2010). **Una mirada moderna de la capacitación en Latinoamérica.**
Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/recursos.htm>

Werther, W. y Davis, K. (2008). **Administración de recursos humanos.** (6ª. ed.). México: Editorial McGraw – Hill.

ANEXO I

1. Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Buenos días/buenas tardes. Mi nombre es Jorge Luis Martínez Gómez soy estudiante de la Carrera de Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Rafael Landívar Campus Huehuetenango. En esta oportunidad estoy realizando mi trabajo de tesis titulado Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal administrativo. Por tal motivo solicito y agradezco su colaboración para realizarle la siguiente entrevista.

Instrucciones: a continuación se le presentan una serie de cuestionamientos, marque con una X la opción con la que mejor se identifica.

Indicador: Capacitación

1. ¿Le proporciona la empresa capacitaciones?

Sí No

2. Si ha recibido capacitación, ¿quién ha sido el encargado de impartirla?

Propietario
Experto
Institución pública dedicada a capacitar
Institución privada dedicada a capacitar
Otros

Especifique _____

3. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones? (solo si la respuesta uno es positiva)

Mensualmente
Trimestralmente
Semestralmente
Anualmente
Mayor a un año

4. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

- Servicio al cliente
- Relaciones humanas
- Desarrollo de destrezas y habilidades
- Motivación en el puesto de trabajo
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Otras

Especifique _____

5. ¿Cómo califica la capacitación recibida?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Deficiente
- Mala

¿Por qué? _____

6. En promedio, ¿cuánto han durado las capacitaciones recibidas?

- Cuatro horas
- Ocho horas
- Un día
- Dos días
- Tres o más días

7. ¿Qué sugerencias daría para que las capacitaciones mejoren? (marque la más importante)

- Que tomen en cuenta sus necesidades de capacitación
- Que sean impartidas en un lugar apropiado
- Que el tiempo sea adecuado
- Que se brinden continuamente
- Otro

Especifique _____

8. ¿Cuándo lo capacitan le dan a conocer los objetivos que la empresa persigue?

Sí No

9. Al ser capacitado ¿qué objetivo pretende lograr?

Ser competitivo

Contribuir al desarrollo de las metas de la empresa

Otro

Especifique _____

10. ¿Considera que las capacitaciones han mejorado sus destrezas y habilidades en el trabajo que desempeña?

Sí No ¿Por qué? _____

11. ¿Cómo considera que han sido los efectos de la capacitación en su trabajo?

Muy buenos

Buenos

Regulares

Deficientes

Malos

¿Por qué? _____

12. ¿Considera que al estar capacitado puede contribuir más al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa?

Sí No

13. ¿Utiliza la empresa alguna herramienta para determinar las capacitaciones que se imparten?

Sí No

14. ¿Cree que el método de capacitación que realiza la empresa es el adecuado?

Sí No ¿Por qué? _____

15. ¿Se le ha dado la oportunidad de sugerir alguna capacitación que necesite?

Sí No

16. ¿Qué tipo de capacitación cree que necesita? (marque la más importante)

Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Relaciones humanas	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de destrezas y habilidades	<input type="checkbox"/>
Motivación en el puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>
Manejo de conflictos	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>

Especifique _____

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

Sí No

18. ¿Considera que es importante que se evalúen las capacitaciones después de ser impartida?

Sí No

Indicador: Programa de Capacitación

19. ¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación?

Sí No

20. ¿Cree que es importante que se realice el programa de capacitación en la empresa?

Sí No

21. ¿Existe organización y orden en las capacitaciones que ha recibido?

Sí No

22. ¿Qué horario y lugar estimaría conveniente para recibir una capacitación?

En horario de trabajo y dentro de la empresa

En horario de trabajo y fuera de la empresa

Fuera del horario de trabajo dentro de la empresa

Fuera del horario de trabajo y fuera de la empresa

Otros

Especifique _____

23. ¿Cuándo lo capacitan le proporcionan un programa de las actividades a realizar?

Sí No

Indicador: Diagnóstico de necesidades de capacitación

24. ¿Conoce en qué consiste un diagnóstico de necesidades de capacitación?

Sí No

25. ¿Toman en cuenta las necesidades de capacitación que necesita?

Sí No

26. ¿Qué instrumentos utiliza la empresa para conocer sus necesidades de capacitación?

(Solo si la respuesta número 25 es positiva)

Boletas de Opinión

Encuestas

Lluvia de ideas

Otros

Especifique _____

27. ¿Considera que el diagnóstico de necesidades de capacitación es muy importante al realizar una capacitación?

Sí No

Indicador: Evaluación del desempeño

28. ¿Conoce en qué consiste una evaluación del desempeño?

Sí No

29. ¿Sus jefes inmediatos evalúan el desempeño de su trabajo?

Sí No

30. ¿De qué forma se realiza la evaluación del desempeño?

(solo si la respuesta anterior es positiva)

Verbalmente

Por escrito

Otra

Especifique _____

31. ¿Con qué frecuencia evalúan el desempeño de su trabajo?

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Más de un año

32. ¿Qué métodos se utilizan en la evaluación del desempeño?

Entrevistas

Comparación con otros empleados

Escalas de calificación

En base a rendimiento	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de metas	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique_____	

33. ¿Se comunican los resultados de la evaluación de desempeño?

Sí No

34. Los resultados de la evaluación del desempeño se usan para:

Reorientar el desempeño	<input type="checkbox"/>
Aumento de salario	<input type="checkbox"/>
Despido	<input type="checkbox"/>
Sanciones	<input type="checkbox"/>
Diseño de programas de capacitación	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>
Especifique_____	

ANEXO II

Entrevista dirigida a los gerentes, el general y el financiero



ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y ADMINISTRADOR

Buenos días/buenas tardes. Mi nombre es Jorge Luis Martínez Gómez soy estudiante de la Carrera de Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Rafael Landívar Campus Huehuetenango. En esta oportunidad estoy realizando mi trabajo de tesis titulado Diagnóstico de necesidades de capacitación. Por tal motivo solicito y agradezco su colaboración para realizarle la siguiente entrevista.

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

Indicador: Capacitación y Desarrollo

1. ¿Existe un renglón dentro de su presupuesto destinado para capacitación?

Sí No ¿Por qué? _____

2. ¿Se le brinda capacitación al personal administrativo?

Sí No ¿Por qué? _____

3. ¿En qué áreas se ha dado capacitación? (solo si la respuesta anterior es positiva)

- Servicio al cliente
- Relaciones humanas
- Desarrollo de destrezas y habilidades
- Motivación en el puesto de trabajo
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Otras

Especifique _____

4. ¿En base a qué se realiza la capacitación?

Resultados del DNC

Observación

Descripción de puestos.

Intuición

Otro

Especifique _____

5. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal administrativo?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Más de a un año

6. ¿Qué tipo de capacitaciones considera, son necesarias para el personal administrativo?

Servicio al cliente

Relaciones humanas

Desarrollo de destrezas y habilidades

Motivación en el puesto de trabajo

Manejo de conflictos

Trabajo en equipo

Otras

Especifique _____

7. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir anualmente en capacitación?

Menos de Q 5,000.00

De Q 5,001.00 a Q 10,000.00

De Q 10,001.00 a Q 15,000.00

De Q 15,001.00 a Q 20,000.00

De Q 20,001.00 en adelante

8. Si han recibido capacitación, ¿quién ha sido el encargado de impartirla?

Propietario

Experto

Institución pública dedicada a capacitar

Institución privada dedicada a capacitar

Otros

Especifique _____

9. ¿Se establecen objetivos en la empresa, al capacitar al personal?

Sí

No

10. ¿Cuál es el objetivo primordial al capacitar a su personal?

(si su respuesta anterior es positiva)

Ser competitivos

Contar con un personal adecuado

Apoyar el fortalecimiento de la empresa y el empleado

Otros

Especifique _____

11. ¿Qué factor toma en cuenta al momento de elegir un método o técnica para capacitar?

Número de participantes

Tiempo disponible

Presupuesto disponible

Otros

Especifique _____

12. ¿Qué técnicas o métodos utilizan para la realización de una capacitación?

Conferencias

Rotación de Puesto

Técnicas Audiovisuales

Simulaciones

Otros

Especifique _____

Observaciones _____

13. ¿Considera que los resultados después de una capacitación serán efectivos?

Sí

No

¿Por qué? _____

14. ¿Considera que las capacitaciones brindan beneficios a la empresa y a sus empleados?

Sí

No

¿Por qué? _____

15. ¿Se evalúan las capacitaciones después de ser impartidas?

Sí

No

¿Por qué? _____

16. ¿Se le da seguimiento a los resultados de la evaluación de la capacitación?

Sí

No

¿Por qué? _____

17. Con la implementación de las capacitaciones, ¿considera que la empresa será competitiva ante el mercado empresarial?

Sí

No

¿Por qué? _____

Indicador: diagnóstico de necesidades de capacitación

18. ¿Conoce en qué consiste un diagnóstico de necesidades de capacitación?

Sí No

19. ¿Utilizan el diagnóstico de necesidades de capacitación para elaborar las capacitaciones? (solo si la respuesta anterior es positiva)

Sí No ¿Cómo? (solo si la respuesta es sí)

¿Por qué? (si la respuesta es no) _____

20. ¿Considera que el diagnóstico de necesidades de capacitación es muy importante al realizar una capacitación?

Sí No

21. ¿Quiénes participan en la detección de las necesidades de capacitación?

(Solo si su respuesta anterior es positiva)

Propietarios

Gerentes/administradores

Empleados administrativos

Clientes

Otros

Especifique _____

22. ¿Qué instrumentos utiliza para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación?

Boletas de Opinión

Encuestas

Lluvia de ideas

Otros

Especifique _____

23. ¿Qué información utilizan para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación? (Solo si su respuesta anterior es positiva)

Problemas detectados a través de la observación	<input type="checkbox"/>
Información del buzón de sugerencias	<input type="checkbox"/>
Opiniones de los supervisores	<input type="checkbox"/>
Opiniones de los empleados	<input type="checkbox"/>
Encuestas a los clientes	<input type="checkbox"/>
Otra	<input type="checkbox"/>
Especifique _____	

24. ¿Con qué frecuencia se realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación en la empresa? (sólo si la respuesta anterior es positiva)

Semestralmente	<input type="checkbox"/>
Anualmente	<input type="checkbox"/>
Más de una año	<input type="checkbox"/>
Especifique _____	

25. ¿Considera que el diagnóstico de necesidades de capacitación facilita el proceso de capacitación?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Indicador: Programa de capacitación

26. ¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación para el personal administrativo?

Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

27. ¿Quiénes elaboran los programas de capacitación que se imparten en la organización? (si su respuesta anterior fue afirmativa)

Propietarios	<input type="checkbox"/>
Gerentes/administradores	<input type="checkbox"/>

Otros

Especifique _____

28. ¿Con qué frecuencia se realiza el programa de capacitación en la empresa?

(sólo si la respuesta anterior es positiva)

Semestralmente

Anualmente

Más de una año

Especifique _____

29. ¿Estaría interesado en un programa de capacitación para los colaboradores?

(si su respuesta en la pregunta 26 fue negativa)

Sí No ¿Por qué? _____

30. ¿Qué horario y lugar estimaría conveniente para realizar la capacitación para sus empleados?

En horario de trabajo y dentro de la empresa

En horario de trabajo y fuera de la empresa

Fuera del horario de trabajo dentro de la empresa

Fuera del horario de trabajo y fuera de la empresa

Otros

Especifique _____

Indicador: Evaluación del desempeño

31. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño en la empresa?

Sí No ¿por qué? _____

32. ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de desempeño?

(sólo si la respuesta anterior es positiva)

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Más de una año

Especifique _____

33. ¿Qué beneficios tiene para la empresa evaluar el desempeño de sus colaboradores?

Mejora el servicio

Aumenta la calidad

Mayor competitividad

Mayor eficiencia y rentabilidad

Otros

Especifique: _____

34. ¿Qué método de evaluación del desempeño utiliza en la empresa?

Evaluación de 360 grados

Métodos basados en características

Métodos basados en el comportamiento

Métodos basados en resultados

Otros

Especifique: _____

35. ¿Cómo se realiza la retroalimentación del empleado?

En una reunión

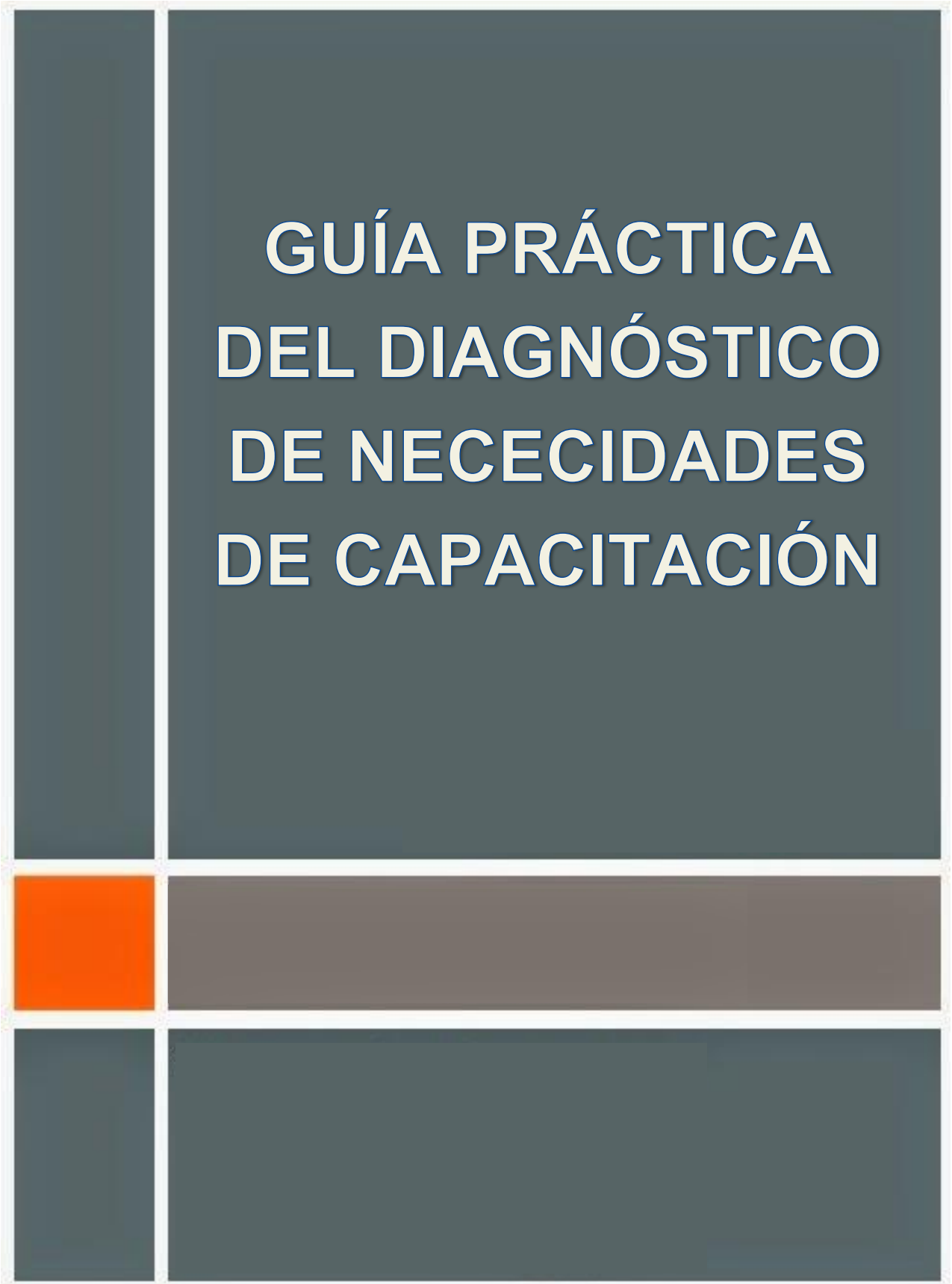
Individualmente

Por Grupos

Otros

Especifique _____

ANEXO III.
PROPUESTAS



**GUÍA PRÁCTICA
DEL DIAGNÓSTICO
DE NECESIDADES
DE CAPACITACIÓN**

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVOS.....	3
RESPONSABLE.....	4
COBERTURA.....	4
METODOLOGÍA.....	4
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	5
INSTRUCTIVO Y EJECUCIÓN DE LAS ETAPAS DEL DNC.....	6
Etapa I: Selección de Necesidades Relevantes	6
Etapa II: Análisis de Necesidades Relevantes	7
Etapa III: Asignación de Importancia Relativa.	10
Etapa IV: Caracterización de actuaciones exitosas implícitas.....	11
Etapa V: Determinación de Magnitud de Brechas.....	12

INTRODUCCIÓN

Actualmente ante las reacciones que ha provocado la globalización de la tecnología, se ha requerido actualizar los conocimientos y ejecutar nuevas prácticas de trabajo como habilidades por medio de la capacitación, sin embargo cuando se ejecutan las capacitaciones muchas veces no se cumple con los objetivos trazados, debido a que no se utilizan herramientas valiosas en el proceso o se utilizan de una forma errónea e incompleta, una de las herramientas a utilizar antes de determinar los temas a fortalecer es el diagnóstico de necesidades de capacitación, mediante el cual se identifican las verdaderas necesidades de capacitación del recurso humano.

Es necesario que se ejecuten todos los pasos que incluye esta herramienta para dar inicio con el proyecto de capacitación, esto hará sentir al colaborador, que la empresa toma en cuenta las necesidades a fortalecer de los mismos, a la vez se cumplirá con los objetivos trazados en la capacitación ya que los recursos serán invertidos adecuadamente, generando así un bien común entre la empresa y los colaboradores.

A continuación se presenta una guía del diagnóstico de capacitación que incluye los pasos esenciales y el desarrollo de los mismos acorde a los temas requeridos por el personal de ACODIHUE que se obtuvieron en el estudio de campo.

JUSTIFICACIÓN

La detección de necesidades de capacitación es muy importante en la empresa ya que pueda detectar aquellas áreas donde se necesita mejorar, a la vez es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlos actualizados en el mercado laboral.

En la Actualidad en la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango, no se ejecutan todos los pasos del diagnóstico de necesidades de capacitación, se ha implementado las capacitaciones sin identificar las verdaderas carencias de conocimientos que desea fortalecer el recurso humano.

Esto conlleva a que los recursos invertidos en la capacitación puedan generar pérdidas en lugar de ingresos, a la vez también no se logra el objetivo establecido por la institución y el personal de la asociación no se sienten motivados por no solventar las verdaderas carencias de conocimientos.

Por tal razón es indispensable que se ejecute a totalidad todos los procesos y pasos para poder identificar y reforzar los conocimientos del personal de la asociación y cumplir con las metas y objetivos trazados.

OBJETIVOS

General:

Promover la utilización adecuada del diagnóstico de necesidades de capacitación en la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango.

Específicos:

- Establecer una guía del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Identificar las verdaderas necesidades de fortalecimiento de conocimiento y habilidades del personal de ACODIHUE.
- Cumplir con los objetivos de la capacitación.
- Motivar a los colaboradores de la asociación.
- Aprovechar y Optimizar los recursos invertidos.
- Crear una base ideal en el proyecto de capacitación.

RESPONSABLE:

Queda en responsabilidad del encargado de recursos humanos de proponer la guía del diagnóstico de necesidades de capacitación a los gerentes, financiero y general, para la ejecución del mismo.

COBERTURA:

Para los gerentes, personal administrativo y operativo de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango

METODOLOGÍA:

El diagnóstico de necesidades de capacitación podrá ejecutarse de la manera más adecuada, queda a disposición del encargado de recursos humanos de determinar si la recolección de información será basada en encuestas, lluvias de ideas, evaluación del desempeño o boletas de opinión.

✓ **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:**

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan.

Permite realizar una detección de necesidades de capacitación en una Institución o área, analizando las conclusiones de una manera certera para tomar posteriormente decisiones adecuadas, respecto a la definición de planes de capacitación.

Figura 1

Etapas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:



Fuente: Elaboración propia (2015)

Seguidamente se establecen las instrucciones y ejecución de cada una de las etapas que incluye el diagnóstico de necesidades de capacitación acorde a los resultados obtenidos, mediante las encuestas efectuadas a los colaboradores de ACODIHUE.

INSTRUCTIVO Y EJECUCIÓN DE LAS ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ETAPA I: Selección de Necesidades Relevantes

a. Teoría:

1	Se les pide a todos los integrantes que libremente digan o anoten en una hoja las necesidades de mejoramiento que perciben en su establecimiento, o unidad.
2	El facilitador hace una lista de las necesidades de mejoramiento del desempeño apreciadas por los participantes en el nivel estudiado.
3	Luego se efectúan votaciones individuales a objeto de determinar las necesidades más relevantes. Tras la votación, se identifican aquellas (no más de 5) con mayor votación.
4	Se realiza una depuración, tomando en cuenta el impacto para la institución si no se corrigen estas deficiencias y priorizando las áreas en las que es necesario ejecutar una adecuada acción capacitadora.

a. Práctica:

- Desarrollo de Destrezas y Habilidades
- Trabajo en Equipo
- Relaciones Humanas
- Motivación en el Puesto de Trabajo
- Manejo de conflictos
- Servicio al Cliente
- Otras

Depuración:

- Desarrollo de Destrezas y Habilidades
- Trabajo en Equipo
- Relaciones Humanas
- Motivación en el Puesto de Trabajo
- Manejo de conflictos

ETAPA II: Análisis de Necesidades Relevantes

En esta parte, el facilitador conduce al equipo a consensuar la matriz de análisis de cada una de las necesidades identificadas en la etapa uno.

a. Teoría:

Título de las necesidades identificadas
Descripción: En esta variable se explica con palabras simples y consensuadas qué significa la necesidad elegida y los conocimientos, habilidades y actitudes asociadas.
Cuándo: En esta parte se especifica en qué momento es necesario tener este conocimiento, habilidad o actitud.
Dónde: Se determina en qué lugar físico y en interacción con qué personas es necesario tener este conocimiento, habilidad o actitud.
Riesgo asociado al no mejoramiento: En esta variable se describen las consecuencias de que no se capacite al personal en esta competencia.
Causas
Deficiencias de contexto: En este factor se identifican las debilidades que existen en el entorno o a nivel institucional, que impidan el reforzamiento de la necesidad detectada.

b. Práctica:

Necesidad de capacitación 1: Desarrollo de Destrezas y Habilidades
Descripción: Se propone actualizar y aprender nuevas formas y estrategias de trabajo que optimicen los recursos de la organización, como el fortalecimiento de los colaboradores.
Cuándo: Antes de que la competitividad y la eficiencia de los empleados disminuya por falta de nuevas prácticas de trabajo.
Dónde: en la ejecución de los proyectos de la asociación.
Riesgo asociado al no mejoramiento: Disminución en la productividad de los colaboradores, ejecuciones inadecuadas de proyectos, incumplimiento de objetivos.
Causas
Deficiencias de contexto: pérdida de competitividad

Necesidad de capacitación dos: **Trabajo en Equipo**

Descripción: Por medio de esta necesidad se pretende formar a empleados que puedan identificarse con la organización y puedan trabajar en conjunto con sus compañeros para aprovechar los recursos de la asociación y para que los colaboradores puedan desarrollar de una manera efectiva sus operaciones laborales, según sea el índole de trabajo que desempeñe.

Cuándo: Existan trabajos que requieran el apoyo y coordinación de todos los miembros de trabajo.

Dónde: En todos los proyectos a ejecutar.

Riesgo asociado al no mejoramiento: Desorden en el grupo de trabajo, incumplimiento al trabajo, pérdida de recursos y malos entendidos entre los colaboradores.

Causas

Deficiencias de contexto:

Pérdida de recursos y calidad del servicio o producto.

Necesidad de capacitación tres: **Relaciones Humanas**

Descripción: con ella se pretende que las personas puedan relacionarse de la manera, primero con el cliente interno y luego con el externo.

Cuándo: estos conocimientos son necesarios cuando se delega un proyecto o más a varios colaboradores de una organización y se requieren que tengan la comunicación adecuada con sus compañeros y las personas que intervendrán en el proyecto.

Dónde: a nivel global de la empresa

Riesgo asociado al no mejoramiento: incumplimiento de metas y objetivos, pérdida de competitividad de la organización, pérdida de clientela y apoyos.

Causas

Deficiencias de contexto: Insatisfacción de los colaboradores, conflictos, falta de colaboración y bajo rendimiento.

Necesidad de Capacitación cuatro: Motivación en el Puesto de Trabajo
Descripción: se pretende que la motivación en el puesto de trabajo identifique al empleado para que rinda a un 100% de su esfuerzo para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa
Cuándo: Cuando se ejecute un proyecto o se tracen metas y objetivos.
Dónde: A nivel global de la organización.
Riesgo asociado al no mejoramiento: Disminución de prestigio, pérdida de recursos, incumplimiento a los objetivos y metas de la organización.
Causas
Deficiencias de contexto: Pérdida de la imagen institucional, disminución de ganancias.

Necesidad de capacitación cinco: Manejo de Conflictos
Descripción: Los manejos de conflictos permiten resolver todos los inconvenientes que surgen dentro de una organización.
Cuándo: Cuando se ejecute un proyecto.
Dónde: A nivel global de la organización.
Riesgo asociado al no mejoramiento: Disminución de prestigio, pérdida de recursos, incumplimiento a los objetivos y metas de la organización.
Causas
Deficiencias de contexto: Pérdida de la imagen institucional, disminución de ganancias y problemas con los colaboradores.

ETAPA III: Asignación de Importancia Relativa

a. Teoría:

Considerando los criterios de frecuencia y prioridad establecidos en la parte anterior, junto al grupo se enlistan las necesidades identificadas en orden de mayor a menor importancia relativa, se asigna un puntaje de ponderación de la importancia a la necesidad, desde 5 [mayor] a 1 [menor]

Ponderación de importancia de la necesidad	
5 =	La necesidad es de mayor importancia, indica que requiere acciones de capacitación inmediata.
4 =	La necesidad es importante y requiere de acciones de capacitación después de atender la necesidad de mayor importancia.
3 =	La necesidad es de regular importancia, por lo que la acción capacitadora puede ser ejecutada después de atender las necesidades prioritarias.
2 =	La necesidad es de poca importancia, por lo que la acción capacitadora puede esperar.
1 =	La necesidad es la de menor o nula importancia, por lo que no es necesario una acción de capacitación inmediata, pero ello no implica descartar la capacitación para este requerimiento de capacitación del personal.

b. Práctica:

Orden	Necesidad Identificada	Ponderación Importancia
1	Desarrollo de Destrezas y Habilidades	5
2	Trabajo en Equipo	4
3	Relaciones Humanas	3
4	Motivación en el Puesto de Trabajo	2
5	Manejo de conflictos	1

Etapa IV: Caracterización de actuaciones exitosas implícitas

a. Teoría:

Luego de la asignación de la importancia relativa a cada una de las necesidades establecido en la parte anterior el siguiente paso es describir las actuaciones exitosas implicadas en cada una de las necesidades relevantes a modo de criterio de desempeño, es decir se establece por cada necesidad una respuesta para solucionar este aspecto dentro de la organización, por lo tanto, se determina un programa de capacitación efectivo para cada requerimiento.

No.	Necesidad	Actuación Exitosa

b. Practica:

No.	Necesidad	Actuación Exitosa
1	Desarrollo de Destrezas y Habilidades	Cumplimiento de Metas y Objetivos y Administración de Recursos, competitividad de la organización y los empleados.
2	Trabajo en Equipo	Efectividad en las actividades a realizar, liderazgo y alta comunicación
3	Relaciones Humanas	Ambiente agradable de trabajo, efectividad en la delegación y cumplimiento de ordenes
4	Motivación en el Puesto de Trabajo	Aumento de la motivación y empleados identificados.
5	Manejo de conflictos	Solución de problemas en la organización

Etapa V Determinación de Magnitud de Brechas

a. Teoría:

Después de establecer las actuaciones exitosas ante cada requerimiento o necesidad de capacitación se establece la magnitud de las brechas, una brecha es la diferencia entre la apreciación del estado actual de una necesidad y la apreciación del estado deseado de esa necesidad.

- Esto será expresado en una escala de 1 a 5, donde 1 representará el nivel de desempeño menor y el 5 el nivel máximo alcanzable.
- Luego se resta el nivel de desempeño asignado en la apreciación del estado deseado menos el nivel de desempeño en la apreciación del estado actual (B – A) y se anota la brecha.

Este formato sirve para determinar de manera realista los niveles deseados de desempeño que se espera mejorar de cada necesidad detectada.

No/Necesidad	Apreciación estado actual (A)	Apreciación estado deseado (B)	Brecha (B-A)
Se enlistan las necesidades en orden de prioridad o importancia relativa	En esta columna se indica la apreciación del estado actual de cada una de las necesidades asignando un nivel desde 1 hasta 5, donde 1 es el nivel menor y 5 el nivel máximo alcanzable.	En esta columna se indica la apreciación del estado deseado de cada una de las necesidades asignando un nivel desde 1 hasta 5, donde 1 es el nivel menor y 5 el nivel máximo alcanzable.	Se resta la columna B menos la A.

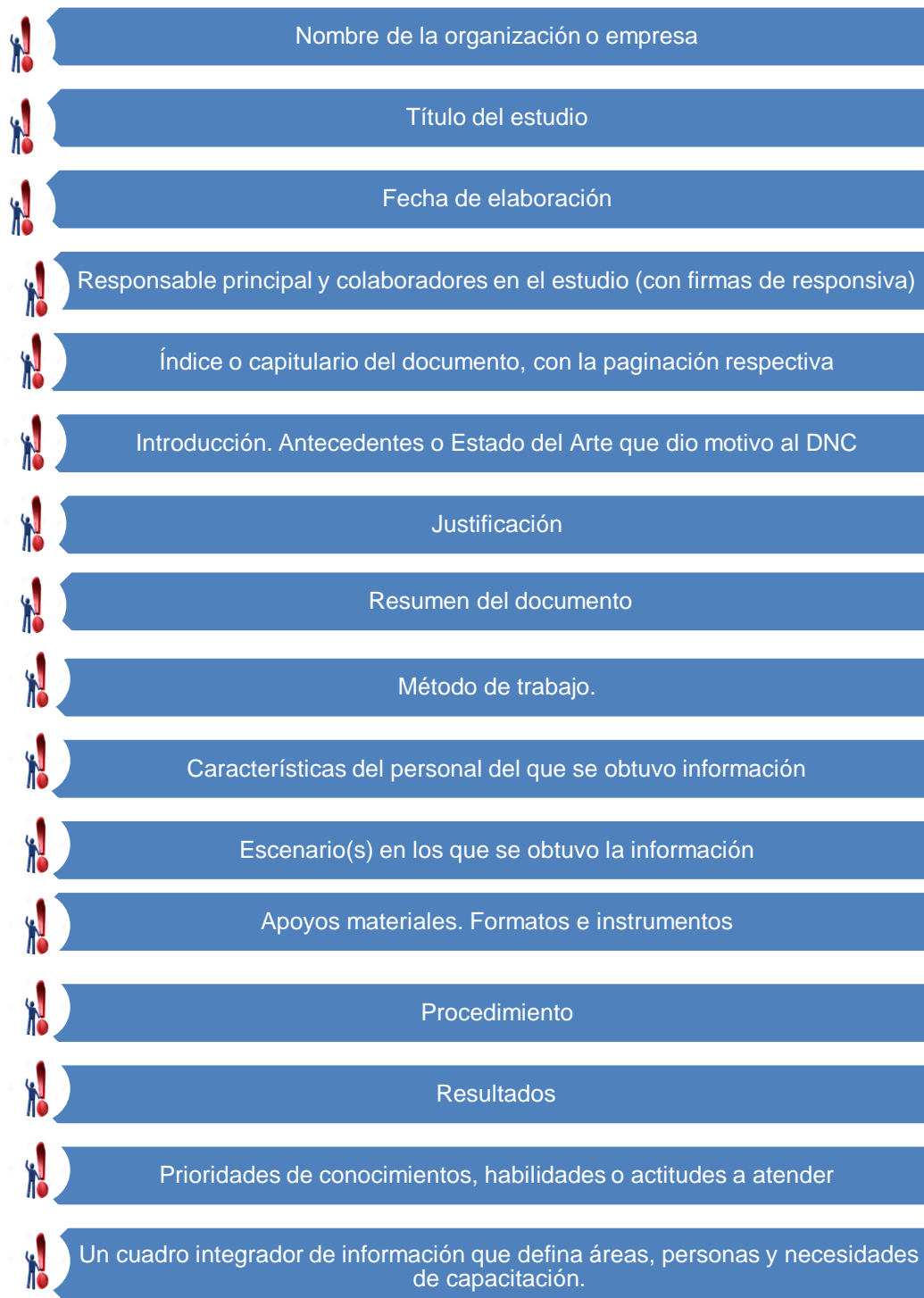
b. Practica:

No.	Apreciación estado actual (A)	Apreciación estado deseado (B)	Brecha (B-A)
1	1 – 2 – 3 – 4 - 5	1 – 2 – 3 – 4 – 5	2
2	1 – 2 – 3 – 4 - 5	1 – 2 – 3 – 4 - 5	2
3	1 – 2 – 3 – 4 - 5	1 – 2 – 3 – 4 - 5	3
4	1 – 2 – 3 – 4 - 5	1 – 2 – 3 – 4 - 5	3
5	1 – 2 – 3 – 4 - 5	1 – 2 – 3 – 4 - 5	3

Cuando se obtiene ya todo el resultado se debe de realizar un reporte del diagnóstico de necesidades de capacitación el cual debe incluir los siguientes pasos:

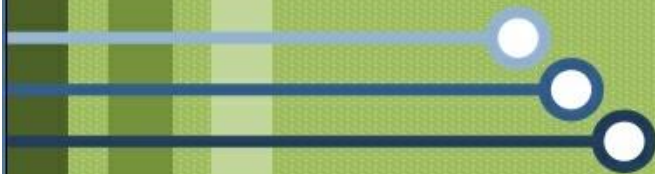
Figura 2

Etapas que debe contener un reporte de diagnóstico de necesidades de capacitación



Fuente: Elaboración propia (2015)

GUÍA DE CAPACITACIÓN



INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS	4
RESPONSABLE	5
COBERTURA	5
METODOLOGÍA	5
PASOS DE LA CAPACITACIÓN	6
Etapa I: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	7
Etapa II: Elaboración y Ejecución del Programa de Capacitación.....	8
Etapa III: Evaluación de los Resultados y Seguimiento.....	14

INTRODUCCIÓN

La capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las instituciones y fortalecer su cohesión organizacional a nivel nacional como internacional, ya que acorde a la globalización y los cambios tecnológicos, las organizaciones necesitan tener recursos humanos actualizados. Por otra parte cuando un empleado se encuentra capacitado es más competitivo y efectivo, esto beneficiará a la empresa a cumplir con todos los objetivos y metas establecidas y a estar preparados ante cualquier cambio.

Cuando se habla en las organizaciones que se implementara una capacitación, se deben tomar varios factores que intervienen en la misma, también es importante considerar que la capacitación se debe dar por lo menos una vez al año ya que esta herramienta motiva al personal a trabajar con más ánimo y esfuerzo.

La capacitación es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales porque no hacerlo en lo humano, se considera que sin el factor humano ninguna empresa podría llevar su producción.

Por otro lado, al personal la capacitación le será muy importante para la formación del currículum personal, en la actualidad un título no lo da todo, sino lo que realmente lo que ayudara a salir adelante va a ser aquellos conocimientos adquiridos en un proceso laboral y capacitaciones recibidas.

Actualmente, los encargados de la capacitación en las instituciones o las organizaciones se ven en el reto de invertir o no, en capacitación, ya que la toman como un gasto y no como una inversión, otros factores que intervienen en la decisión de capacitar al personal es la falta de conocimientos o cumplimiento de toda la planificación, organización y control de la misma por lo cual se enfrentan a las siguientes preguntas. ¿Cómo capacitar al personal? ¿Cuál es el plan de capacitación que debo seguir?, ¿Cuándo capacitar? son interrogantes que exigen un análisis cada vez más profesional.

Es indispensable que la capacitación siempre conlleva etapas que se tienen que cumplir, para que todos los objetivos de la misma se logren con efectividad y los recursos invertidos en la

capacitación puedan genera utilidad y competitividad a través del trabajo y efectividad de los colaboradores.

A continuación se presenta un programa de capacitación que incluye los pasos esenciales y temas requeridos por el personal de ACODIHUE que se obtuvieron en el estudio de campo, tomando en cuenta el diagnóstico de necesidades de capacitación que se realizó en la organización.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día para toda institución, uno de los pilares fundamentales es el recurso humano, ya que teniendo la más alta tecnología y los recursos necesarios, como el financiero, tecnológico e insumos no pueden manejarlos con efectividad si no existiera el recurso humano, debido a que el personal de una organización es uno de los activos más importantes, por medio de ellos se puede alcanzar los objetivos establecidos y también se puede llegar a un mejor desarrollo de la cooperativa para alcanzar un alto nivel de competitividad.

En la ejecución de una capacitación es necesario tener esquematizado el proceso de la misma para que conlleve al éxito plan de adiestramiento, actualmente en ACODIHUE se observa que: capacitan al personal cuando se ejecuta un proyecto nuevo y los temas son relacionados directamente al área que pertenecen es decir si pertenecen al área financiera son temas exclusivamente financieros.

Por ello, en la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango, toma en cuenta la capacitación en sus colaboradores, ya que por medio del recurso humano se logran los objetivos, metas y proyectos a ejecutar de la organización, pero sin embargo no se enfoca en todas las necesidades que requiere el recurso humano, esto puede conllevar a que no se logren los objetivos y la competitividad empresarial disminuya.

En la actualidad existe un programa de capacitación para incrementar las destrezas y habilidades del personal dentro de la institución, pero el mismo no se ejecuta completo, lo cual da lugar a que los colaboradores no estén preparados hacia los cambios y prácticas generadas por la tecnología global. Sin embargo no se establecen adecuadamente y a cabalidad, por tal motivo se presenta una guía de capacitación para que pueda ser presentada a los gerentes de la asociación y tomar las decisiones pertinentes para el beneficio de la organización y de los colaboradores.

Esta guía es tomada como una herramienta para quienes diseñan programas de capacitación, con el propósito de garantizar que los miembros contribuyan a subsanar los aspectos de desempeño que justifican tales programas. Aquí se contienen los elementos estrictamente necesarios para que un curso u otra actividad de formación y entrenamiento permitan efectivamente que los participantes tengan provecho de la misma.

OBJETIVOS

General:

Promover el desarrollo del personal a través de una guía y programa de capacitación enfocado a las principales necesidades que tienen los colaboradores y la institución.

Específicos:

- Establecer una guía de capacitación.
- Atender oportunamente las necesidades de capacitación, derivadas del diagnóstico realizado, por medio de un programa de capacitación adaptado al personal.
- Fortalecer, mejorar y orientar los procesos y mecanismos de capacitación.
- Actualizar a los trabajadores en sus conocimientos, habilidades y actitudes, considerando las nuevas tecnologías, herramientas y procesos en sus áreas de trabajo.
- Fortalecer el proceso de capacitación a través de programas adaptados a las necesidades del personal, lo que contribuirá a mejorar el nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Aumentar la productividad de la inversión realizada.
- Ejecutar adecuadamente el programa de capacitación.
- Aprovechar y Optimizar los recursos invertidos.

RESPONSABLE:

Queda en responsabilidad del encargado de recursos humanos de proponer la guía y programa de capacitación a los gerentes, financiero y general de la implementación del programa de capacitación propuesto como una herramienta para incrementar la competitividad de la institución que promueva el desarrollo integral del personal.

COBERTURA

Para los gerentes y el personal administrativo y operativo de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango

METODOLOGÍA

La guía de capacitación deberá ser aprobada por los gerentes de ACODIHUE para luego implementar su aplicación en la asociación al momento de establecer una capacitación.

El programa de capacitación a implementar debe cumplir el cincuenta por ciento teórico y cincuenta por ciento práctico, ya que toda capacitación debe de darle participación a los capacitados para que pongan en práctica lo aprendido en la misma y se torne un ambiente de confianza y motivación entre los participantes. Al finalizar el programa de capacitación se efectuará una evaluación final en donde el objetivo principal es medir el grado de aprendizaje de los capacitados, además los empleados deberán evaluar al expositor y los contenidos para su retroalimentación.

El programa está conformado por cinco módulos que se ejecutaran mensualmente en los cuales se incluyen las capacitaciones determinadas en el trabajo de campo en la asociación.

La capacitación es el plan que se alinea con los objetivos estratégicos de una empresa u organización, para impartir a los empleados motivación y transmitir los conocimientos y habilidades necesarios para llevar adelante los requerimientos del puesto de trabajo. Por su parte el desarrollo de los recursos humanos implica un aprendizaje que va más allá de la capacitación para el puesto de trabajo, y tiene un enfoque a largo plazo, por lo cual se requiere que se ejecuten cada una de sus etapas de manera cronológica y eficiente, como lo demuestra la gráfica siguiente:

Figura 1

Pasos de la Capacitación



Fuente: Elaboración propia (2015)

A continuación se establecen las instrucciones y ejecución de cada una de las etapas que incluye la capacitación, acorde a los resultados obtenidos mediante las encuestas efectuadas a los colaboradores de ACODIHUE.

ETAPA I: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

a. Teoría y Práctica

La descripción e instrucciones para ejecutar el diagnóstico de necesidades de capacitación, se encuentra en la propuesta de guía de diagnóstico de necesidades de capacitación.

A la vez se hace referencia de un resumen de las causas que generaron el diagnóstico de necesidades de capacitación identificado en la Asociación de Cooperación del Desarrollo Integral de Huehuetenango.

Tabla No. 1
Diagnóstico de las necesidades de Capacitación

Síntomas	Causas	Pronóstico	Contra el Pronóstico
<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos deficientes respecto a las nuevas técnicas de trabajo.• Pérdida de Recursos.• Mal manejo de conflictos.• Incumplimiento de metas y objetivos.• Inefectividad en la comunicación.• Pérdida de competitividad.• Deficiente proceso de toma de decisiones.• Falta de liderazgo y compañerismo.• Actitudes negativas de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">• La Asociación de Cooperación al desarrollo integral cuenta con un programa de capacitación, pero no se ejecuta correctamente.• No se aplica un diagnóstico de necesidades de capacitación para adaptar los programas a los requerimientos de los colaboradores.• No se cuenta con un presupuesto específico para las capacitaciones	<ul style="list-style-type: none">• Disminución de productividad en los colaboradores.• Malas relaciones entre los colaboradores y los clientes.• Mala dirección del equipo de trabajo para el alcance de los objetivos y metas.• Pérdida de la competitividad en el mercado huehueteco.• Pérdida de recursos financieros y materiales.• Ejecución de proyectos inadecuados	<ul style="list-style-type: none">• Programa de capacitación enfocado a todo el personal de la ACODIHUE, que incluya los puntos básicos y necesarios de acuerdo a la información proporcionada por el instrumento (diagnóstico de necesidades de capacitación.)

Fuente: Elaboración propia (2015)

ETAPA II: Elaboración y ejecución del programa de capacitación

a. Teoría:

- En esta etapa debemos justificar el curso o capacitación.
- También se determina qué contenido, técnicas, ayudas, fechas, horarios, grupos, instructores y presupuesto se necesitaran en el desarrollo de la capacitación.

De acuerdo al diagnóstico de necesidades de capacitación elaborado en La Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango se logró determinar las necesidades de capacitación que el personal debe reforzar para el desempeño eficiente de sus funciones, por lo que en base a esto se propone un programa de capacitación que debe incluir las siguientes fases:

b. Práctica:

1. **Cédulas de capacitación en base a las 5 necesidades de capacitación identificadas en el diagnóstico de necesidades de capacitación.**

CEDULA DE TRABAJO MODULO 1	
Lugar: INTECAP	Dirigido a: todo el personal operativo y administrativo de ACODIHUE dividido en dos grupos, uno por la mañana y otro por la tarde
No. de Participantes: 53	Tiempo de Duración: 4 Horas
Tema: Desarrollo de habilidades y destrezas	Modulo: 1
Objetivo	Perfil del Capacitador
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la calidad de las operaciones realizadas dentro de la empresa para poder lograr una competitividad fuerte en su entorno.• Identificar las prácticas y/o habilidades para poder ser efectivos y competitivos en todas las tareas a realizar.	<ul style="list-style-type: none">• Psicólogo Industrial, Administrador de empresas o carrera afín.• Facilitador del aprendizaje.• Dinámico y creativo.• Buenas relaciones humanas.• Experiencia dominio y conocimientos comprobables en el tema a capacitar.
Contenido Temático:	Metodología:
<ul style="list-style-type: none">• Definición sobre las habilidades y destrezas que cada uno posee.• Importancias de estos temas• Beneficios del tema• Como implementarlo y desarrollarlo dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Participativa en modalidad de taller• Dinámicas de introducción, de intermedio, al final de la capacitación y motivación

CEDULA DE TRABAJO MODULO 2

Lugar: INTECAP	Dirigido a: todo el personal operativo y administrativo de ACODIHUE dividido en dos grupos, uno por la mañana y otro por la tarde
No. de Participantes: 53	Tiempo de Duración: 4 Horas
Tema: Trabajo en Equipo	Modulo: 2

Objetivo	Perfil del Capacitador
<ul style="list-style-type: none"> Lograr el trabajo en equipo, para ser más efectivos y competitivos en todas las tareas y funciones a realizar. Minimizar el uso de recursos de la asociación. Fomentar la unidad de colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Psicólogo Industrial, Administrador de empresas o carrera afín. Facilitador del aprendizaje. Dinámico y creativo. Buenas relaciones humanas. Experiencia dominio y conocimientos comprobables en el tema a capacitar.
Contenido Temático:	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> Definición sobre el trabajo en equipo. Pasos que conlleva el trabajo en equipo. Ventajas Estrategias de trabajo en equipo Recomendaciones Como implementarlo y desarrollarlo 	<ul style="list-style-type: none"> Participativa en modalidad de taller Dinámicas de introducción, de intermedio, al final de la capacitación y motivación

CEDULA DE TRABAJO MODULO 3

Lugar: INTECAP	Dirigido a: todo el personal operativo y administrativo de ACODIHUE dividido en dos grupos, uno por la mañana y otro por la tarde
No. de Participantes: 53	Tiempo de Duración: 8 Horas
Tema: Relaciones Humanas	Modulo: 3

Objetivo	Perfil del Capacitador
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el nivel de entendimiento, a través de una comunicación eficaz y considerando las diferencias individuales Fomentar el apoyo y compañerismo de los colaboradores. Crear un ambiente de trabajo adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> Psicólogo Industrial, Administrador de empresas o carrera afín. Facilitador del aprendizaje. Dinámico y creativo. Buenas relaciones humanas. Experiencia dominio y conocimientos comprobables en el tema a capacitar.
Contenido Temático:	Metodología
<ul style="list-style-type: none"> Definición Métodos Importancias Como implementarlo y desarrollarlo dentro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Participativa en modalidad de taller Dinámicas de introducción, de intermedio, al final de la capacitación y motivación

CEDULA DE TRABAJO MODULO 4

Lugar: INTECAP	Dirigido a: todo el personal de la asociación ACODIHUE dividido en dos grupos, uno por la mañana y otro por la tarde
No. de Participantes: 53	Tiempo de Duración: 4 Horas
Tema: Motivación en el puesto de trabajo	Modulo: 4
Objetivo	Perfil del Capacitador
<ul style="list-style-type: none">• Lograr que los empleados estén totalmente identificados con la asociación.• Ser competitivos• Fortalecer el recurso humano• Fortalecer el servicio que brinda ACODIHUE.	<ul style="list-style-type: none">• Psicólogo Industrial, Administrador de empresas o carrera afín.• Facilitador del aprendizaje.• Dinámico y creativo.• Buenas relaciones humanas.• Experiencia dominio y conocimientos comprobables en el tema a capacitar.
Contenido Temático:	Metodología:
<ul style="list-style-type: none">• Definición• Métodos de motivación• Ventajas• Importancias de estos temas• Como implementarlo y desarrollarlo dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Participativa en modalidad de taller• Dinámicas de introducción, de intermedio, al final de la capacitación y motivación

CEDULA DE TRABAJO MODULO 5

Lugar: INTECAP	Dirigido a: todo el personal operativo y administrativo de ACODIHUE dividido en dos grupos, uno por la mañana y otro por la tarde
No. de Participantes: 53	Tiempo de Duración: 8 Horas
Tema: Manejo de Conflictos	Modulo: 2
Objetivo	Perfil del Capacitador
<ul style="list-style-type: none">• Reducir los conflictos en la asociación y resolverlos de una manera adecuada y óptima.• Crear armonía y ambiente de trabajo adecuado• Fomentar el respeto.	<ul style="list-style-type: none">• Psicólogo Industrial, Administrador de empresas o carrera afín.• Facilitador del aprendizaje.• Dinámico y creativo.• Buenas relaciones humanas.• Experiencia dominio y conocimientos comprobables en el tema a capacitar.
Contenido Temático:	Metodología:
<ul style="list-style-type: none">• Definición.• Importancia.• Origen de los conflictos.• Métodos de solución.	<ul style="list-style-type: none">• Participativa en modalidad de taller• Dinámicas de introducción, de intermedio, al final de la capacitación y motivación

2. Calendarización y requerimientos de capacitación por módulos:

- Duración y Horario**

El programa de capacitación consta inicialmente de 5 módulos que abarcará un tema específico, cada uno de estos se impartirá de manera mensual, queda a disposición del gerente las fechas específicas de la realización, se sugiere que por lo menos cada módulo sea impartido en un tiempo de 4 horas y que se tome en cuenta el lugar y horario donde se realizara, ya que los resultados del trabajado de campo indican que se realice en un lugar externo a las instalaciones de la asociación y en horario laboral.

MÓDULOS	DETALLE	FECHAS DE REALIZACIÓN EN MESES Y SEMANAS AÑO 2,017																						
		Agosto				Septiembre					Octubre				Noviembre				Diciembre					
		32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	
Modulo 1	Desarrollo de Habilidades y Destrezas			X																				
Modulo 2	Trabajo en Equipo							X																
Modulo 3	Relaciones Humanas											X												
Modulo 4	Motivación en el Puesto de Trabajo															X								
Modulo 5	Manejo de Conflictos																			X				

- Recursos Materiales:**

Las instalaciones del salón deberán tener un amplio espacio para que el personal de la institución pueda recibir una capacitación sistemática y formal, debe tener las condiciones adecuadas y comodidad, ya que este es un factor fundamental para que el capacitado pueda retener y aprender los temas impartidos.

- Equipo audiovisual adecuado (computadora, laptop y cañonera).
- Audio adecuado que se escuche en todo el salón o área a utilizar
- Un pizarrón, marcadores, mesas y sillas de trabajo cómodas.

- Material didáctico (folletos de aprendizaje, programas del curso, estudio de casos y otros materiales de apoyo).
 - Material visual de apoyo (presentaciones de PowerPoint, carteles, rotafolio, etc.).
 - Debe proporcionarse un Coffee-break para dar un espacio de relajamiento y motivar al personal.
- **Políticas De La Capacitación:**
 - La capacitación tiene un carácter obligatorio, para los que han sido convocados.
 - Escuchar atentamente al instructor y tomar notas precisas.
 - Participar en actividades y brindar opiniones.
 - No se permite el uso de celulares dentro del salón en donde se impartirá el curso, los mismos deberán de permanecer apagados.
 - No se permite salir y entrar en varias ocasiones durante la exposición del capacitador
 - No se permite el ingreso de comidas y/o bebidas al salón.
 - Únicamente el personal de la institución deberá de asistir a la capacitación, no se permite el ingreso de familiares y amigos.
 - Los cursos de capacitación deben ser en actividades presenciales (curso – taller). Únicamente teniendo un 80% de asistencia al curso se entregará diploma de participación al terminar la capacitación.
 - Ser puntual y regular en sus asistencias al curso.
 - **Perfil General Del Capacitador:**

Licenciatura concluida en administración de empresas, ingeniero industrial, psicología industrial, preferentemente con postgrados, doctorados, maestrías y otras especializaciones en educación adicionales a la licenciatura o título pedagógico según el nivel educativo, colegiado activo, debe ser una persona con características de liderazgo, dinámico, con experiencia y conocimiento en capacitación e inducción; con amplios conocimientos en el área administrativa y operativa, con capacidad para expresar ideas claras y concisas a los participantes.

A continuación se presenta un perfil general que debe considerarse:

- Líder.
- Buenas relaciones humanas.
- Manejo de grupos.
- Habilidad de comunicación.
- Habilidad de enseñanza.
- Con orientación hacia el trabajo en equipo.
- Dominio de metodología activa y participativa.
- Dominio del trabajo en equipo.
- Andrología, experiencia en trabajo con personas adultas.
- Manejo de tecnología didáctica.
- Conocimiento de aprendizaje significativo.
- Capacidad para relacionarse con los participantes (captar su atención e interactuar con ellos).
- Capacidad de transmitir información para desarrollar a otros. - (Contenido)
- Comunicación efectiva (dicción, claridad, coherencia, orden)
- Pro actividad / Iniciativa (mejora constante)
- Capacidad de investigación
- Manejo de la presión
- Orientación a objetivos y resultados

• **Presupuesto requerido para cada módulo de capacitación**

ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTO TOTAL
Diseño del curso	Elaboración del programa de capacitación, cotización y contratación de la empresa que se encargara de la capacitación	Q. 500.00
Actividades Preparadas	Elaboración del contrato del capacitador	Q. 100.00
Ejecución del módulo de capacitación	Honorarios del capacitador por impartición de cada modulo	Q. 2,650.00
	Refrigerios por cada módulo de capacitación	Q. 795.00
	Diplomas al finalizar cada módulo por cada modulo	Q. 150.00
Supervisión y evaluación	Preparación e impresión de hojas de evaluación	Q. 100.00
	TOTAL	Q. 4,295.00

ETAPA III: Evaluación de los Resultados y Seguimiento:

a. Teoría:

Es imprescindible realizar una labor de evaluación del programa de capacitación para realizar los ajustes y mejoras necesarias. Los temas que se deben verificar en esta etapa son la evaluación del instructor, lugar del curso y metodología. En resumen, todo programa de capacitación debe apegarse a un estudio detallado de necesidades reales de la empresa y sus empleados.

b. Práctica:

Instrucciones: Marcar con una "X" la casilla que a su criterio merece la ponderación de acuerdo a los siguientes parámetros:

E = EXCELENTE
MB = MUY BUENO
B = BUENO
R = REGULAR
M = MALO

ASPECTO A EVALUAR	E	MB	B	R	M
En general, ¿cómo le pareció el desarrollo del curso?					
El contenido es adaptado a la realidad de las actividades realizadas en ACODIHUE					
Claridad de los contenidos expuestos					
Utilidad de la capacitación en el puesto de trabajo					
Interés de los participantes en los talleres realizados					
Organización y planificación previa del taller al programa					
Material de apoyo utilizado para las dinámicas de trabajo					
Calidad de los folletos u otro material entregado					
Horario de los cursos					
Actitud general del instructor					
Conocimiento del instructor o capacitador respecto al taller o capacitación					

Sugerencias Adicionales:

Su opinión es muy valiosa, ¡Gracias por compartirla con nosotros!