

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA UNA ONG DE AYUDA HUMANITARIA  
QUE OPERA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA”

TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR  
NYDIA GABRIELA ALVAREZ COLOP  
PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2011.

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Albaro Joél Girón Barahona
Vocal Segundo	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyaj
Vocal Quinto	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES EN ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Administración – Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Secretario	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Examinador	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 17 de enero de 2011.

**Lic. José Rolando Secaida Morales**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

En cumplimiento con el DICTAMEN. ADMON. 43-2010, en donde se me designa como asesor de tesis de la estudiante Nydia Gabriela Alvarez Colop, con carnet universitario 200213428, informo a usted que he procedido a realizar la asesoría, revisión y discusión del contenido del estudio denominado **“Proceso de capacitación para una ONG de ayuda humanitaria que opera en la república de Guatemala”**.

Con base en lo anterior, considero que la tesis cumple con las normas y requerimientos necesarios, por lo que me es grato emitir el respectivo **Dictamen de Aprobación**, a efecto de que se realicen los trámites correspondientes para su discusión en el examen privado de tesis, previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado**

Administrador de Empresas

Colegiado No. 1804



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE AGOSTO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 007-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de febrero de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA UNA ONG DE AYUDA HUMANITARIA QUE OPERA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante NYDIA GABRIELA ALVAREZ COLOP, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.

*Ingrid*  
REVISADO



## **ACTO QUE DEDICO**

A Dios	Por darme la vida y por ser mi guía para alcanzar esta meta.
A mis padres	Luis Alvarez y Dina de Alvarez  Por su apoyo incondicional, paciencia y por sus sabios consejos.
A mi hermano	Marlon Alvarez  Por compartirme sus experiencias y motivarme a seguir adelante.
A mis familiares y amigos	Porque en cada momento compartido, me han dejado una valiosa enseñanza.
A mis centros de estudio	En especial a la Universidad de San Carlos de Guatemala, porque a través de sus maestros, me han transmitido los conocimientos necesarios para practicar mi profesión.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Clasificación de empresas	2
1.1.1.1 Según la actividad	3
1.1.1.2 Según la procedencia de capital	3
1.1.1.3 Según la forma jurídica	3
1.1.1.4 Según su tamaño	4
1.1.1.5 Según su ámbito de actuación	4
1.2 Organismo no gubernamental	5
1.2.1 Definición	5
1.2.2 Tipos de ONG	7
1.2.2.1 Asociación	7
1.2.2.2 Fundación	7
1.2.2.3 Federación	8
1.2.2.4 Confederación	8
1.2.2.5 ONG de desarrollo	8
1.3 Administración	10
1.3.1 Proceso administrativo	10
1.3.1.1 Planeación	11
1.3.1.2 Organización	11
1.3.1.3 Integración	12
1.3.1.4 Dirección	12
1.3.1.5 Control	13
1.4 Gestión del talento humano	13

	<b>Pág.</b>	
1.4.1	Desarrollo de personas	15
1.4.1.1	Capacitación	15
1.4.1.2	Desarrollo	18
1.5	Proceso de capacitación	18
1.5.1	Diagnóstico de necesidades de capacitación - DNC	19
1.5.1.1	Metodología del diagnóstico	20
1.5.2	Diseño de la capacitación	25
1.5.2.1	Objetivos del proceso de capacitación	26
1.5.3	Ejecución de la capacitación	27
1.5.3.1	Conferencias	27
1.5.3.2	Instrucción programada	27
1.5.3.3	Entrenamiento en el cargo	28
1.5.3.4	Técnicas de clase	28
1.5.3.5	Selección de instructores	29
1.5.3.6	Contratación de servicios	29
1.5.4	Evaluación de la capacitación	30
1.5.4.1	Evaluación de la percepción	32
1.5.4.2	Evaluación de aprendizaje	32
1.5.4.3	Evaluación de la transferencia en el puesto de trabajo	33
1.5.4.4	Evaluación de impacto	34

**CAPÍTULO II**  
**SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**  
**EN LA UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO**

2.1	Metodología de la investigación	35
2.1.1	Métodos	35
2.1.2	Técnicas	35
2.1.2.1	Observación	36
2.1.2.2	Muestreo	36
2.1.2.3	Encuesta	37
2.1.2.4	Entrevista	37
2.1.2.5	Análisis estadístico	38
2.1.3	Instrumentos	38
2.1.3.1	Cuestionario	38
2.1.3.2	Boletas	38
2.2	Antecedentes	39
2.3	Resultados de la investigación	43
2.4	Análisis de resultados	49

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA**  
**UNA ONG DE AYUDA HUMANITARIA QUE OPERA EN LA**  
**REPÚBLICA DE GUATEMALA**

3.1	Presentación	52
3.2	Objetivos	53
3.2.1	Objetivos generales	53
3.2.2	Objetivos específicos	53
3.3	Propuesta del proceso de capacitación para una ONG de ayuda humanitaria que opera en la república de Guatemala	53
3.3.1	Diagnóstico de necesidades de capacitación - DNC	54

	<b>Pág.</b>
3.3.1.1 Metodología del diagnóstico	56
3.3.1.2 Resumen ejecutivo	59
3.3.2 Diseño de la capacitación	61
3.3.2.1 Presupuesto	70
3.3.3 Ejecución de la capacitación	74
3.3.4 Evaluación de la capacitación	75
3.3.4.1 Evaluación de la percepción	76
3.3.4.2 Evaluación de aprendizaje	78
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
Bibliografía	84

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Distribución de colaboradores por departamento de trabajo	41
2	DNC con base en problemas, cédula No. 1 - planteamiento inicial	57
3	DNC con base en problemas, cédula No. 2 - detección de participantes	58
4	Resumen ejecutivo	60
5	Diseño de la capacitación	62
6	Propuesta de plan anual de capacitación	66
7	Costo anual del plan de capacitación - Escenario 01	70
8	Costo anual del plan de capacitación - Escenario 02	71
9	Costo anual del plan de capacitación - Escenario 03	72
10	Ejecución de la capacitación	75
11	Evaluación de la percepción	77
12	Evaluación de aprendizaje	79
13	Tabulación de datos de la evaluación de aprendizaje	80

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Actividades de capacitación	44
2	Apreciación de capacitaciones recibidas	45
3	Realización de diagnóstico de necesidades de capacitación	46
4	Las capacitaciones han potenciado el capital humano	47
5	Evaluación de actividades de capacitación	48
6	Presentación de resultados del nivel de aprendizaje obtenido	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
1	Procesos de la gestión del talento humano	14
2	Etapas del proceso de capacitación	19
3	Diseño de la capacitación	25
4	Niveles de evaluación de la capacitación	31
5	Organigrama general actual	42
6	Proceso de capacitación	54

## INTRODUCCIÓN

El proceso de capacitación es una actividad sistemática, planificada y continua, su propósito fundamental es lograr el aprendizaje de los participantes, a través de la transmisión adecuada de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes, para mejorar su desempeño en el puesto actual, y prepararlo para los cambios en el futuro.

Algunas organizaciones, no alcanzan los objetivos de la capacitación; ya que no efectúan un proceso adecuado para detectar las necesidades de capacitación, y se dedican a cubrir las necesidades que creen deben atacarse, sin realizar un diagnóstico que lo confirme. Por lo que no logran potenciar las habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores, y por consiguiente éstos no contribuyen de la mejor manera al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El presente trabajo tiene como finalidad ser una guía para la implementación de un correcto proceso de capacitación para una ONG de ayuda humanitaria que opera en la república de Guatemala; el cual permita la ejecución y evaluación del mismo, considerando todas las fases del proceso, iniciando por el diagnóstico de necesidades de capacitación, que dará a conocer las necesidades a cubrir, continuando con el diseño del programa, lineamientos para la ejecución y propuesta de evaluación.

En el capítulo I, se exponen conceptos relacionados con los tipos de empresa, el giro de la organización objeto de estudio, fundamentos teóricos de la capacitación y su importancia, el proceso de capacitación, que incluye el diagnóstico de necesidades de capacitación, metodología del DNC, diseño del plan, ejecución y evaluación.

El capítulo II presenta los resultados obtenidos de la investigación de campo, metodología de la investigación, estructura organizacional actual; posteriormente se muestran los resultados obtenidos por medio de las encuestas trasladadas a diversos colaboradores de la organización con su interpretación y descubrimientos.

Con los resultados obtenidos en la investigación de campo, se justificó la necesidad de implementar un proceso de capacitación adecuado. Detallando en el capítulo III la propuesta de un proceso de capacitación, que incluye el diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del plan de capacitación, la propuesta de evaluación de la capacitación; así como, un pequeño ejemplo que muestra como llevar a cabo este proceso. Ésta propuesta, representada en el capítulo III, contiene los lineamientos para su correcta implementación, y que la misma sirva para minimizar la problemática actual encontrada.

También se incluyen las conclusiones y recomendaciones, que sustentan la ejecución de la propuesta, y por último la bibliografía consultada para realizar la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

En esta sección, se detallan conceptos y definiciones de importancia, relacionados con el tema de tesis titulado “Proceso de capacitación para una ONG de ayuda humanitaria que opera en la república de Guatemala”.

#### **1.1 Empresa**

La empresa es un ente integrado por elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo objetivo primordial es la obtención de beneficios, o bien, la prestación de servicios que cubran las necesidades del mercado meta. Los objetivos se alcanzan a través de la coordinación y dirección de un líder que tome las decisiones adecuadas que permitan el cumplimiento de los mismos.

Las empresas funcionan y alcanzan el éxito, mediante la gestión de personal competente y capacitado en el área en que se desempeñan, así como a través la organización adecuada del trabajo diario del recurso humano, el cual es encaminado a un logro común. Por tanto, es fundamental lograr alianzas con los colaboradores, mediante estrategias que permitan alcanzar los objetivos personales como organizacionales.

Así también, es necesario para el eficiente funcionamiento de cualquier empresa, que cuente que los siguientes elementos:

#### **Tangibles**

- Factor humano, se refiere a los colaboradores que mediante su esfuerzo ya sea mental o físico realizan las tareas diarias.

- Bienes materiales, se refiere a todos los recursos materiales y tecnológicos que tiene la empresa, y que ayudan a que los colaboradores realicen sus tareas.
- Capacidad financiera, se refiere a la capacidad económica que tiene la empresa para cubrir sus necesidades.
- Transformación y prestación de servicios, se refiere a la capacidad que tiene la empresa para producir productos o prestar servicios dirigidos a su mercado meta.

### **Intangibles**

- Aspiraciones, se refiere a la visión que tiene la empresa, es lo que desea llegar a ser.
- Realizaciones, se refiere a la capacidad que la empresa tiene de cubrir las necesidades del mercado meta, así como de los colaboradores a su cargo.
- Capacitación técnica, se refiere a que los colaboradores pertenecientes a la misma, tengan los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para desempeñar sus tareas.

Sin embargo, derivado del giro que realice la empresa, se puede encontrar en alguna de las siguientes categorías:

#### **1.1.1 Clasificación de las empresas**

Dependiendo de su forma de trabajo, de su objetivo final, de su mercado meta, de sus funciones y colaboradores, entre otras características inherentes a cada empresa, éstas se clasifican en:

#### **1.1.1.1. Según la actividad**

Se dividen en:

- Empresas del sector primario, o bien conocidas como industriales o manufactureras.
- Empresas del sector secundario, o conocidas, como empresas dedicadas al comercio, mayoristas, minoristas o comisionistas.
- Empresas del sector terciario, las que brindan algún servicio a la comunidad.

#### **1.1.1.2. Según la procedencia de capital**

Pueden ser:

- Empresas privadas, si el capital procede de accionistas particulares.
- Empresas familiares, si el capital procede de la familia.
- Empresas públicas, si el capital está en manos del Estado.
- Empresas mixta, si el capital tiene origen tanto del Estado, de entidades privadas o particulares o de la comunidad.

#### **1.1.1.3. Según la forma jurídica**

Se clasifican en:

- Empresas individuales, si solamente pertenece a una persona. Dentro de esta clasificación solo se encuentran las empresas de responsabilidad ilimitada.

- Sociedades, son las conformadas por varios socios. Dentro de esta clasificación se encuentran las sociedades anónimas, colectivas, comanditarias y de responsabilidad limitada
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social, o bien conocidas como organismos no gubernamentales.

#### **1.1.1.4. Según su tamaño**

Aunque no existe un criterio unánime en cuanto al criterio para determinar en qué categoría se encuentra cada empresa, el más utilizado es en base al número de personas que pertenecen a la misma, según la siguiente escala:

- Microempresa, si posee 10 o menos colaboradores.
- Pequeña empresa, si tiene entre 11 y 50 colaboradores.
- Mediana empresa, si tiene entre 51 y 250 colaboradores.
- Gran empresa, si posee más de 250 colaboradores.

#### **1.1.1.5. Según su ámbito de actuación**

Según el ámbito geográfico en donde la empresa realiza sus funciones, se pueden dividir en:

- Empresas locales.
- Regionales.
- Nacionales.
- Multinacionales.
- Transnacionales.
- Mundiales.

Después de detallar la clasificación de las empresas, se puede indicar que la unidad objeto de estudio es una empresa que se encuentra en el sector terciario ya que se dedica a dar servicios a la comunidad, su capital es mixto ya que proviene de fondos de organismos internacionales, entidades privadas y personas particulares, su constitución jurídica es como una organización de economía social, ya que es una ONG; en relación a su tamaño es una mediana empresa ya que cuenta con 91 colaboradores, y finalmente su ámbito de actuación es mundial ya que tiene presencia en distintas partes del mundo.

Por lo que a continuación, se detalla más información relacionada con los organismos no gubernamentales.

## **1.2 Organismo no gubernamental**

Una ONG como sus siglas lo indican, es una organización no gubernamental, que actúa sin finalidad de lucro, y su objetivo primordial es la obra social. Para conocer sus orígenes, a continuación se incluye información sobre sus antecedentes:

### **1.2.1 Definición**

Según la ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo – decreto 2002 - 2003, se puede definir así:

#### **Artículo 2. Naturaleza**

“Son organizaciones no gubernamentales u ONG, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales,

y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscrita como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la presente ley, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario”. (2:2).

### **Artículo 3. Finalidades**

“Las finalidades de la asociación deberán establecerse en su constitución como ONG, pero en ella deberán incluirse entre otras:

- Ser asociación sin fines de lucro y de beneficio social.
- Promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente”. (2:2).

### **Artículo 4. Tipos de organizaciones no gubernamentales**

“Las organizaciones no gubernamentales podrán estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones u ONG propiamente dicha, constituida bajo el amparo de la presente ley”. (2:2).

Entre otros aspectos de importancia, se puede mencionar que estas organizaciones son creadas independientemente de los gobiernos locales, regionales, nacionales e internacionales. Su financiamiento generalmente proviene de diversas fuentes, como: personas particulares, organismos internacionales, empresas particulares, otras ONG, Estados y otras administraciones públicas.

## **1.2.2 Tipos de ONG**

Entre los entes más reconocidos como organizaciones no gubernamentales, se pueden mencionar los siguientes:

### **1.2.2.1. Asociación**

Esta organización se caracteriza por que está formada por un conjunto de asociados o socios que persiguen un mismo fin, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática, entre éstas se pueden nombrar las asociaciones cooperativistas y las asociaciones solidaristas.

Éstas además de realizar actividades propias para alcanzar sus fines, pueden realizar actividades hasta cierto punto empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales actividades sea aplicado al fin principal de la entidad sin ánimo de lucro; es decir, sea utilizado en una obra social.

### **1.2.2.2. Fundación**

La fundación es un tipo de organización sin fines de lucro y se constituye como persona jurídica, de carácter colectivo ante el Ministerio de Gobernación.

Su patrimonio es proporcionado por sus fundadores y debe ser cuidado; ya que es un medio para lograr su objetivo social.

Aunque la fundación es una organización sin finalidad de lucro, esto no impide que se pueda dedicar al comercio y actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio, siempre que estos ingresos ayuden a alcanzar el objetivo social por la cual fue constituida.

### **1.2.2.3. Federación**

Es la unión de al menos tres asociaciones, que persiguen un mismo fin, sin ánimo de lucro.

### **1.2.2.4. Confederación**

Es la alianza de varias federaciones, y sus afiliadas deben perseguir un mismo fin. Al igual que las anteriores actúan sin ánimo de lucro.

### **1.2.2.5. ONG de desarrollo**

Son instituciones cuyo enfoque primordial es la cooperación para el desarrollo, la solidaridad internacional y la ayuda humanitaria. Es imprescindible mencionar, que la unidad objeto de estudio se encuentra dentro de esta categoría.

A las ONG de desarrollo, se les puede denominar de distintas formas, como: organizaciones no lucrativas, organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social.

Sus características más importantes son:

- “Orientan sus actividades para mejorar la condición de vida de sectores sociales vulnerables o para ofrecer alternativas a problemas nacionales...”
- ...Trabajan o inciden en áreas y regiones donde no llega la atención del Estado; mantienen contacto directo con la población y cuentan con experiencia para aprovechar los recursos humanos;

- Funcionan como instancias no lucrativas y se auto gobiernan con independencia.
- Sus políticas están, en general, determinadas (pero no directamente condicionadas) por los rubros temáticos que interesa financiar a las organizaciones no gubernamentales extranjeras y/o gobiernos de los cuales reciben los recursos para cumplir con sus misiones...
- Se auto reconocen como instancias promotoras de desarrollo y como agentes activos a favor de la democratización”. (3:11).
- “...No poseen ánimo de lucro y sus ingresos y/o beneficios se revierten en el desarrollo de sus programas y proyectos...
- ...Disponen de recursos humanos y económicos que provienen de la solidaridad, donaciones privadas, trabajo voluntario y semejantes.
- Aplican mecanismos transparentes y participativos en la elección de sus cargos, fomentando la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres así como la promoción de un voluntariado crítico y plural.
- Son transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos y facilitan el control externo de sus actividades y recursos.
- Basan sus actividades y articulan sus objetivos en acuerdo a los principios de la cooperación al desarrollo, la solidaridad internacional y la acción humanitaria”. (8: s.p).

Entre los sectores de trabajo más notorios, se encuentran:

- “...Sensibilización y educación para el desarrollo...
- Incidencia Política
- Comercio Justo.” (8: s.p).
- “Ayuda humanitaria
- Salud pública
- Investigación

- Desarrollo económico
- Desarrollo humano
- Cultura
- Derechos humanos
- Transferencia de tecnología
- Ecología, etc". (9: s.p).

Es importante mencionar, que el sector en que se desenvuelve la organización objeto de estudio es en el de ayuda humanitaria y desarrollo económico; ya que el servicio que prestan es directamente hacia la población necesitada, apoyando en resolución de conflictos, incidencia política, salud y seguridad alimentaria.

### **1.3 Administración**

La administración, es una gran actividad compuesta de diversas sub actividades, que tiene por finalidad realizar un adecuado proceso.

Las organizaciones que tienen claro este concepto, logran que los colaboradores realicen con excelencia cada actividad y al reunir estos esfuerzos reflejados en cada tarea que realizan, se alcanzan los objetivos propuestos.

Para conocer cuáles son las herramientas que facilitan una correcta administración, se presenta el proceso administrativo.

#### **1.3.1 Proceso administrativo**

El proceso administrativo es un método sistemático, que sirve de guía para alcanzar las metas organizacionales.

Para cumplir estas metas, es necesario realizar paso a paso una serie de etapas, las cuales son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Para efectos de esta investigación, solo se detalla la etapa de interés, que en este caso es la etapa de integración.

#### **1.3.1.1 Planeación**

Es el proceso de desarrollar los objetivos empresariales y elegir las técnicas de acción para lograrlos.

Entre sus actividades principales, comprende: establecimiento de objetivos organizacionales, establecimiento de políticas y normas, bajo las cuales se desarrollaran las actividades. Así también la planificación y metodología para llevar a cabo las tareas.

Al realizar esta etapa, se obtiene una guía que sirve de apoyo para alcanzar los objetivos y para determinar limitantes en relación a normas, políticas y tiempos.

#### **1.3.1.2 Organización**

Consiste en coordinar las actividades de trabajo en grupo e individuales. También comprende: establecer autoridad directiva, subdivisión de la empresa en unidades de trabajo y la asignación de responsabilidades.

En esta fase, se detallan las tareas a realizar por cada persona, así como los niveles y relaciones jerárquicas, lo cual ayuda al óptimo desempeño de cada colaborador.

### **1.3.1.3 Integración**

Ésta tiene como finalidad obtener e implementar los recursos necesarios que permitirán alcanzar los objetivos trazados.

Al mencionar recursos, se refiere a recursos humanos, ya que el factor humano es el motor de toda organización, y a través de las actividades que cada uno de ellos realiza, se alcanzan los objetivos proyectados.

Esta etapa está compuesta de los siguientes elementos: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del recurso humano. Al llevar al cabo estos pasos, las empresas aseguran el tener a la persona indicada en el puesto indicado.

La etapa de integración, al igual que el proceso de gestión del talento humano, se enfoca en el recurso humano, ya que considera importante contar con personas capaces de realizar las tareas encomendadas con excelencia. Por lo que más adelante se detallan temas de la gestión del talento humano.

### **1.3.1.4 Dirección**

Es cuando se verifica que los miembros de la organización, lleven a cabo las tareas encomendadas, con voluntad y entusiasmo. Entre las actividades más importantes en esta fase, están: promover la participación de todos los colaboradores, lograr que cada persona haga su mayor esfuerzo, comunicar con efectividad, desarrollar a los miembros para que alcancen su potencial, recompensar el buen trabajo, satisfacer las necesidades de los empleados, revisar los esfuerzos realizados contra los resultados del control.

La dirección es importante, ya que a través de ella, las empresas pueden implementar técnicas que ayuden a que los colaboradores alcancen los objetivos.

#### **1.3.1.5 Control**

Es el proceso que asegura el eficiente desempeño de cada componente dentro de la organización. Entre las actividades para asegurar el logro de los objetivos, están: evaluación de resultados, medición de operaciones, sugerir acciones correctivas cuando sea necesario, comunicar la información sobre avances en las actividades.

Las empresas que llevan a cabo esta fase, pueden medir los resultados obtenidos contra los planteados al inicio, y tomar las medidas necesarias para lograr totalmente los mismos, a través de acciones correctivas.

#### **1.4. Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano es el conjunto de procesos, decisiones, políticas y prácticas, en función de las relaciones de empleo de los colaboradores, con la finalidad de lograr la eficiencia de los mismos, y por consiguiente de la organización.

Siendo el recurso humano, el factor más importante en cualquier organización, es necesario retenerlo, capacitarlo, motivarlo, desarrollarlo, dirigirlo, entre otros aspectos que ayudaran a cubrir sus necesidades tanto físicas como psicológicas y por consiguiente esto se verá reflejado en la forma en que cada uno de ellos realiza sus tareas.

- **Procesos de la gestión del talento humano**

Proceso es el desarrollo ordenado de fases o actividades con un fin determinado.

Dentro de este concepto, los procesos de gestión del talento humano son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

A través de la implementación de estos procesos se logra que los colaboradores alcancen sus objetivos personales y por consiguiente ayuden a cumplir con mayor facilidad los objetivos organizacionales.

En el caso específico de la unidad objeto de estudio, es importante tomar en cuenta estos aspectos, ya que esto asegura que se cuente con el recurso humano idóneo para realizar las actividades encomendadas, y contribuir al alcance de los objetivos organizacionales.

A continuación se presentan según su continuidad, los procesos de la gestión del talento humano:

**Figura No. 01**  
**Procesos de la gestión del talento humano**



Fuente: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Pág. 13

Las organizaciones no gubernamentales, practican técnicas actualizadas, estandarizadas y completas para la admisión, aplicación y compensación de personas, esto con la finalidad de contar con recurso humano profesional y competente.

Derivado de lo anterior y para efectos de este estudio, se profundizara únicamente en el proceso de desarrollo de personas.

#### **1.4.1 Desarrollo de personas**

Ésta fase se encuentra relacionada con la educación; ya que busca desarrollar o mejorar conocimientos, habilidades, comportamientos y condiciones laborales de los empleados.

Algunas ONG actualmente se preocupan en reclutar, inducir y compensar al personal idóneo dependiendo de la plaza en que cada uno se desenvuelve, sin embargo se ha descuidado el desarrollo de personas, el cual ayuda a potenciar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de cada persona, y con esto lograr su optimo desempeño.

##### **1.4.1.1 Capacitación**

Algunos autores como Idalberto Chiavenato, llaman entrenamiento a la capacitación; sin embargo, para efectos de esta investigación se utilizará únicamente el término de capacitación.

La capacitación busca preparar a las personas para que se desempeñen eficientemente en el cargo que ocupan. Es un medio para desarrollar habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes, a través de un método sistemático que pretende producir cambios permanentes en los individuos, con la

finalidad de hacerlos más productivos, creativos e innovadores, para que puedan afrontar los retos actuales y futuros, además de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En cualquier tipo de empresa, el realizar actividades de capacitación, bajo lineamientos específicos y de forma adecuada, ayuda a que los colaboradores realicen eficientemente sus tareas, además los mismos aportan y ponen en práctica los conocimientos adquiridos, lo que contribuirá al bienestar de la organización.

Al realizar un proceso de capacitación efectivo, los cambios más comunes son:

- Transmisión de información, como: normas, políticas y procedimientos de la organización.
- Desarrollo de habilidades y destrezas, como: ejecución y operación de tareas, manejo de equipo, maquinaria y herramientas.
- Desarrollo de actitudes, como: toma de conciencia y sensibilidad con las personas, impulsar actitudes positivas.
- Desarrollo de conceptos, como: ideas nuevas, promover la creatividad e innovación.

La capacitación abarca el impartir cursos básicos de lectura hasta cursos avanzados en liderazgo ejecutivo, relaciones interpersonales, solución de conflictos, etc., obteniendo como resultado el aprendizaje, en sus tres dimensiones:

- Conocimientos = Cognoscitiva
- Habilidades = Psicomotriz
- Actitudes = Afectiva

Al lograr estos niveles de aprendizaje, se producen cambios en los colaboradores los cuales son evidentes en la forma en que se mejora el desempeño de sus tareas. En todas las organizaciones, las actividades de capacitación enfocadas en cubrir ciertas necesidades, aportan un crecimiento tanto personal como a nivel organizacional, ya que la empresa al invertir en el recurso humano, obtiene como resultado el máximo desempeño de los mismos.

“...Como señala Mauro Rodríguez, la capacitación, en términos generales debe...:

- Favorecer la adaptación del personal a los cambios que se lleven a cabo tanto en maquinaria ó equipo como en procedimientos administrativos o de producción.
- Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación determine su necesidad.
- Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación ó promover a algún trabajador”. (7: 26).

Otro aspecto importante en la capacitación es el establecimiento de objetivos; ya que en ellos se establece la finalidad por la cual se realiza determinada actividad, y su importancia radica en que sirven de guía durante todo el proceso.

Al realizar esta actividad, la participante crece profesionalmente, y al mismo tiempo la organización obtiene beneficios, debido a que los conocimientos adquiridos serán aplicados en el área de trabajo en que cada colaborador se desenvuelve.

Por el giro en que se desenvuelven las organizaciones no gubernamentales, éstas sufren constantes cambios, en su estructura, forma de trabajo, y diversidad

cultural, por lo que es necesario que el personal que la conforma esté capacitado para cualquier eventualidad y que ésta no afecte el desempeño eficiente de sus labores.

#### **1.4.1.2 Desarrollo**

El desarrollo de personas se enfoca en la educación y orientación hacia el futuro, se preocupa por el crecimiento profesional de los colaboradores, a través de planes de carrera. Su diferencia con la capacitación radica en que ésta se enfoca en la educación en el puesto de trabajo actual, y el desarrollo está enfocado hacia la visión que se tiene del colaborador en un futuro.

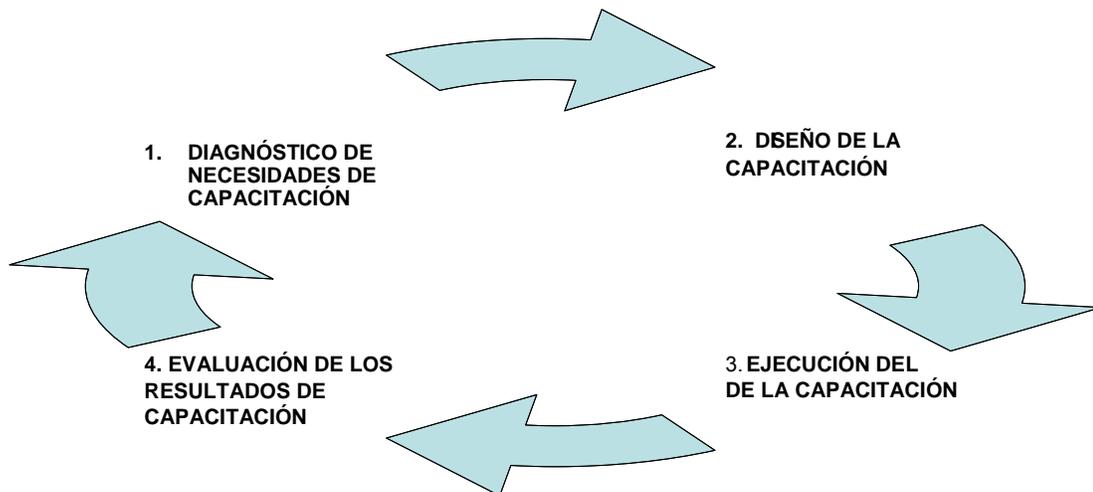
El desarrollo de carrera, es la sucesión de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. Es importante hacerle notar al colaborador que en cada cargo nuevo se tiene la oportunidad de mejorar el desempeño; así como, el crecimiento personal y mejora económica en algunos casos.

### **1.5 Proceso de capacitación**

Este proceso está encaminado a modificar conductas o comportamientos de las personas; así también, busca prepararlas para que realicen de manera satisfactoria las tareas específicas de su cargo, y así alcanzar los objetivos trazados.

Para realizar un proceso de capacitación efectivo, se deben completar las etapas de: diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño de la capacitación, ejecución de la capacitación y evaluación de los resultados de capacitación, al llevar a cabo estas fases, cualquier empresa alcanzara el objetivo de capacitación planteado.

**Figura No. 02**  
**Etapas del proceso de capacitación**



Fuente: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Pág. 309

### **1.5.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación - DNC**

Para comprender qué es un diagnóstico de necesidades de capacitación, se desarrollan los siguientes conceptos:

#### **Diagnóstico**

Es el proceso mediante el cual se descubren las causas de los problemas que tiene o presenta cualquier persona, animal, cosa, fenómeno o sistema.

#### **Necesidades de capacitación**

Son la diferencia entre lo que una persona sabe y hace, contra lo que debería ser y hacer. Éstas no son más que las ausencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas en su área de trabajo.

Se puede decir que el diagnóstico de necesidades de capacitación, ayuda a determinar en qué área deben ser capacitados y quiénes serán capacitados; con la finalidad de minimizar debilidades.

Al establecer claramente las necesidades de capacitación a cubrir, se fortalecerán áreas específicas de cada colaborador o departamento de trabajo, y con esto las empresas lograrán minimizar debilidades y potenciar su capital humano.

#### **1.5.1.1 Metodología del diagnóstico**

Previo a determinar el tipo de diagnóstico a utilizar, se debe realizar una lluvia de ideas que permita contar con un panorama acerca de la problemática actual.

Con estos resultados se puede determinar el tipo de diagnóstico de necesidades de capacitación que se realizara, el cual proporcionara información para proponer en que áreas se deben realizar capacitaciones, y con esto disminuir la problemática encontrada.

Los métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación, son:

#### **DNC con base en puesto – persona**

Éste se realiza con base en los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñarse exitosamente en un puesto.

Es utilizado en su mayoría para conocer las necesidades de capacitación de los puestos operativos que ya tienen práctica en su área de trabajo.

Entre sus ventajas se pueden mencionar:

- Contribuye a que se realicen los procedimientos y se cumplan estándares, ya que se realiza un comparativo entre lo que se hace y lo que debería hacerse.
- Facilita la comunicación entre el supervisor y su equipo, debido a que ambos deberán trabajar en conjunto para brindar la información necesaria para la aplicación adecuada de este método.
- Establece compromisos de seguimiento en los procesos, ya que cuando el supervisor y el equipo de trabajo determinan en común acuerdo las necesidades a cubrir, se logra el compromiso de los mismos para poder alcanzarlas.

Entre sus desventajas, están:

- Su aplicación se limita a puestos operativos; ya que se realiza con base al conocimiento de las tareas de cada puesto.
- Se debe capacitar en lo que se haya planeado, ya que son temas específicos que cubrirán las necesidades encontradas.
- Se requiere la implementación de indicadores de productividad, para evaluar los cambios en los colaboradores.

### **DNC con base en problemas**

Es recomendable utilizar este método cuando existen problemas no resueltos, sobre todo en áreas en donde se desarrollan los mandos medios. No es necesario realizar con anterioridad el DNC con base en puesto – persona, cuando se comprueba que los colaboradores cumplen a cabalidad las especificaciones de su perfil de puesto.

Por lo que si los problemas se dan en distintas áreas de la organización y son de carácter situacional, es recomendable aplicar el DNC con base en problemas, para encontrar la solución a estas situaciones que ya se han convertido en una constante.

Al aplicar éste método, se requiere la participación del personal de diferentes áreas. A través de éste se logran altos resultados en un corto periodo; pues muestra en forma clara, breve y con alto impacto, el rendimiento de la inversión.

En la mayoría de las empresas existen problemas o deficiencias en cuanto al rendimiento real de los colaboradores, éstos se convierten en hábitos, y solamente cuando pasa de cierto margen de tolerancia se busca una solución, con carácter de urgencia.

Entre las problemáticas más notorias en las distintas organizaciones, se pueden mencionar:

- “Quejas...
- ...Desperdicios
- Costos y gastos innecesarios...
- ...Retrasos
- Errores...”. (7:140).

Por lo que se recomienda que al tener alguna situación como las enumeradas con anterioridad, se proceda a realizar un DNC con base en problemas, para dar una solución rápida a estas problemáticas.

Éste método se aplica mediante una entrevista con los mandos medios en la cual se descubren los principales problemas de su área. Es importante, que a través

de esta entrevista, se obtenga toda la información necesaria, ya que esta permitirá conocer la problemática real y proponer la capacitación a realizar para mejorar esta situación.

Entre las ventajas al aplicarlo se encuentran:

- Es una herramienta práctica y de alto impacto para el logro de resultados, ya que se ataca directamente a la problemática encontrada.
- Permite participar al personal de diferentes áreas, con la finalidad de asegurar la solución de los problemas. Esto ayuda a que se confirme y se valide cual es la problemática real.
- Proporciona claridad sobre qué debe hacerse para erradicar la problemática detectada. Al conocer la opinión de distintas personas que laboran en distintas áreas, se conoce un panorama general de la situación actual, y se reciben diversas opiniones y sugerencias que ayudaran a minimizar esta situación y evitar que vuelva a suceder.
- Contribuye a mejorar la comunicación en la empresa, ya que se fomenta una comunicación abierta en las distintas áreas de trabajo.
- Se crea un expediente, en donde se detallan las acciones tomadas, como referencias para futuros casos.
- Facilita la definición de los problemas, evita la confusión entre problemas y causas.
- Descubre los inicios de las causas de los problemas, ya sea que se originen en las personas, métodos, equipos, insumos o normas de trabajo.

Cuando las organizaciones llevan a cabo este diagnóstico, validan la información proporcionada por cada entrevistado, ya que participan diversos colaboradores de distintas áreas dentro de la organización, y a través de la información proporcionada por cada uno, se confirma la problemática principal.

Entre sus desventajas se pueden mencionar:

- No es aplicable en organizaciones en donde predomine la voluntad de los mandos medios, sobre los resultados obtenidos. Es recomendable utilizar este método en donde los mandos medios estén dispuestos a efectuar cambios y en donde la toma de decisiones sea democrática.
- No es aplicable cuando no exista voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones. Es recomendable atacar el problema a través de la búsqueda de soluciones y no enmarcar los errores pasados, ya que esto afecta el ambiente laboral.
- Por la sobrecarga de trabajo del personal, se hace difícil la participación de todos los colaboradores en actividades del diagnóstico de necesidades de capacitación.

Al aplicar este método, se logra erradicar situaciones desfavorables en un corto periodo de tiempo, lo cual es favorable para las organizaciones que necesitan obtener resultados en el menor tiempo posible.

### **DNC con base en el desempeño**

Para utilizar éste método, es necesario que la empresa realice periódicamente un método confiable de evaluación del desempeño, ya que con la ayuda de este instrumento se puede medir: cumplimiento de objetivos, creatividad, innovación, trabajo en equipo y liderazgo.

Su ventaja más relevante es que asegura el rendimiento del personal para el logro de los objetivos. Y una de sus limitantes, es que la mayoría de las empresas no cuentan con una evaluación de desempeño eficiente.

## DNC con base en multi habilidades

Éste método se aplica solamente en organizaciones que trabajan por procesos y en donde el operador debe dominar tareas tanto de su puesto como de otros puestos.

Su ventaja principal radica en que contribuye a cuantificar los procesos. Y una de sus desventajas es que no se recomienda si la rotación de personal es alta; ya que los resultados son a mediano plazo.

### 1.5.2 Diseño de la capacitación

Para que la capacitación logre el resultado esperado, las organizaciones después de conocer las necesidades de capacitación, deben diseñar la misma, incluyendo:

**Figura No. 03**  
**Diseño de la capacitación**



Fuente: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Pág. 313

En la gráfica anterior, se detallan los aspectos a tomar en cuenta para realizar el diseño de la capacitación.

Cabe mencionar que uno de los aspectos más importantes en el diseño de capacitación para que se logren los resultados, es el establecimiento adecuado de objetivos de la capacitación, ya que estos servirán de guía a lo largo de la actividad. Las empresas que tienen claro sus objetivos, los alcanzan con mayor facilidad y demuestran el impacto que estas actividades tienen en los colaboradores que participan en las mismas.

#### **1.5.2.1 Objetivos del proceso de capacitación**

Los objetivos sirven para establecer que se pretende lograr a través de las actividades de capacitación, por lo cual deben establecerse los siguientes:

##### **Objetivos generales del plan**

Éstos buscan que la capacitación que se imparte al personal tenga relación con los objetivos organizacionales ya establecidos.

##### **Objetivos particulares del plan**

Éstos se establecen después de realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, y describen el resultado que se espera obtener por cada área a la que se impartirá la capacitación.

Las instituciones que consideran estos aspectos al elaborar su plan de capacitación, culminan estas actividades de manera exitosa; ya que tienen claro sus objetivos y los alcanzan con compromiso y naturalidad.

### **1.5.3 Ejecución de la capacitación**

Es cuando se implementa, trasmite y desarrolla la capacitación, entre las principales técnicas de ejecución, se pueden mencionar:

#### **1.5.3.1 Conferencias**

Es un medio de comunicación de una sola vía, el instructor presenta información verbal a los oyentes. Su mayor ventaja es que expone la máxima cantidad de información; sin embargo, su desventaja radica en que existe una mínima oportunidad para resolver dudas y realizar retroalimentaciones para confirmar que el mensaje fue comprendido por los participantes.

Aunque esta técnica aun es utilizada, la decadencia en la participación de los colaboradores, no permite que éstos expongan sus dudas o comentarios, lo cual puede provoca que los conocimientos no sean transmitidos adecuadamente, ya que pueden ser interpretados de diferente manera.

#### **1.5.3.2 Instrucción programada**

Esta técnica se utiliza mediante el uso de computadores; ya que no requiere la presencia física del instructor. La capacitación puede ser recibida desde el hogar; pero, no se realizan retroalimentaciones sobre lo aprendido.

Ésta técnica, ha sido utilizada recientemente por diversas organizaciones, ya que se pueden recibir cursos en línea, sin necesidad que el colaborador tenga que ausentarse de su lugar de trabajo, sin embargo este tipo de capacitación no es personalizada, no existe ningún tipo de interacción entre el instructor y el participante, por lo que no se realiza retroalimentación de lo aprendido.

### **1.5.3.3 Entrenamiento en el cargo**

Comúnmente se realiza a través de conducción, rotación de cargos y asignación de proyectos especiales.

Con esta técnica, se fomenta el aprendizaje a través de la práctica. Algunas empresas ven como desventaja de esta técnica, la disminución en el desempeño del colaborador, ya que al rotar de plaza, su rendimiento disminuye al inicio, debido a la adaptación y el desconocimiento de nuevas políticas y procedimientos; por lo que la mayoría de empresas opta por la especialización de sus colaboradores en un área en específico, ya que a través de ésta se logra el máximo desempeño de los mismos.

### **1.5.3.4 Técnicas de clase**

Éstas se realizan en un salón de clases y fomentan la interacción de los participantes por medio de dinámicas, resolución de casos, juegos administrativos y de negocios. El instructor promueve una comunicación de doble vía y estimula la participación de los entrenados. Esta es una de las técnicas más utilizadas en la actualidad, debido a que crea un ambiente agradable, logra captar el interés de los participantes y minimiza actitudes de indiferencia en los mismos.

Las empresas que desean que las capacitaciones sean aprovechadas al máximo por sus colaboradores, aplican esta técnica, debido a que a través de la metodología que ésta utiliza, los colaboradores mantienen una actitud positiva e interés, y se consigue transmitir los conocimientos exitosamente.

Dependiendo de las necesidades de cada organización, se debe elegir la técnica adecuada que permita el alcance de los objetivos.

Así también, otros aspectos a tomar en cuenta son la selección de instructores y contratación de servicios.

#### **1.5.3.5 Selección de instructores**

Para que la selección sea la adecuada, y se alcancen los objetivos, se debe considerar que los instructores tengan las siguientes cualidades:

- Dominio de la materia / tema a tratar en la capacitación.
- Deseo de compartir conocimientos y experiencia.
- Que trasmita credibilidad y confianza hacia los demás.
- Facilidad de comunicación frente a grupos.
- Experiencia comprobada.

Las organizaciones que toman en cuenta estos aspectos, tienen asegurado que las actividades de capacitación alcanzaran los objetivos planteados.

#### **1.5.3.6 Contratación de servicios**

En este inciso se incluye la contratación de instalaciones, renta de equipo, servicios de impresión, y si fuera el caso, la contratación de profesionales para impartir la capacitación.

Es importante mencionar, que dentro de la fase de ejecución, se lleva a cabo toda la logística de la actividad, desde selección de instructores, servicios, técnicas de clase, temas a impartir, horarios, entre otros, hasta la puesta en marcha de la actividad, junto con toda la coordinación con los involucrados.

Toda organización, debe tomar en cuenta que para que la capacitación cumpla con las metas propuestas, es necesario realizar todas las gestiones necesarias que ayudaran a que esta se lleve a cabo, en el tiempo indicado, con los participantes involucrados, con el instructor adecuado, impartiendo los temas necesarios, entre otros aspectos de logística indispensables, que ayudaran a alcanzar el éxito en esta actividad.

#### **1.5.4 Evaluación de la capacitación**

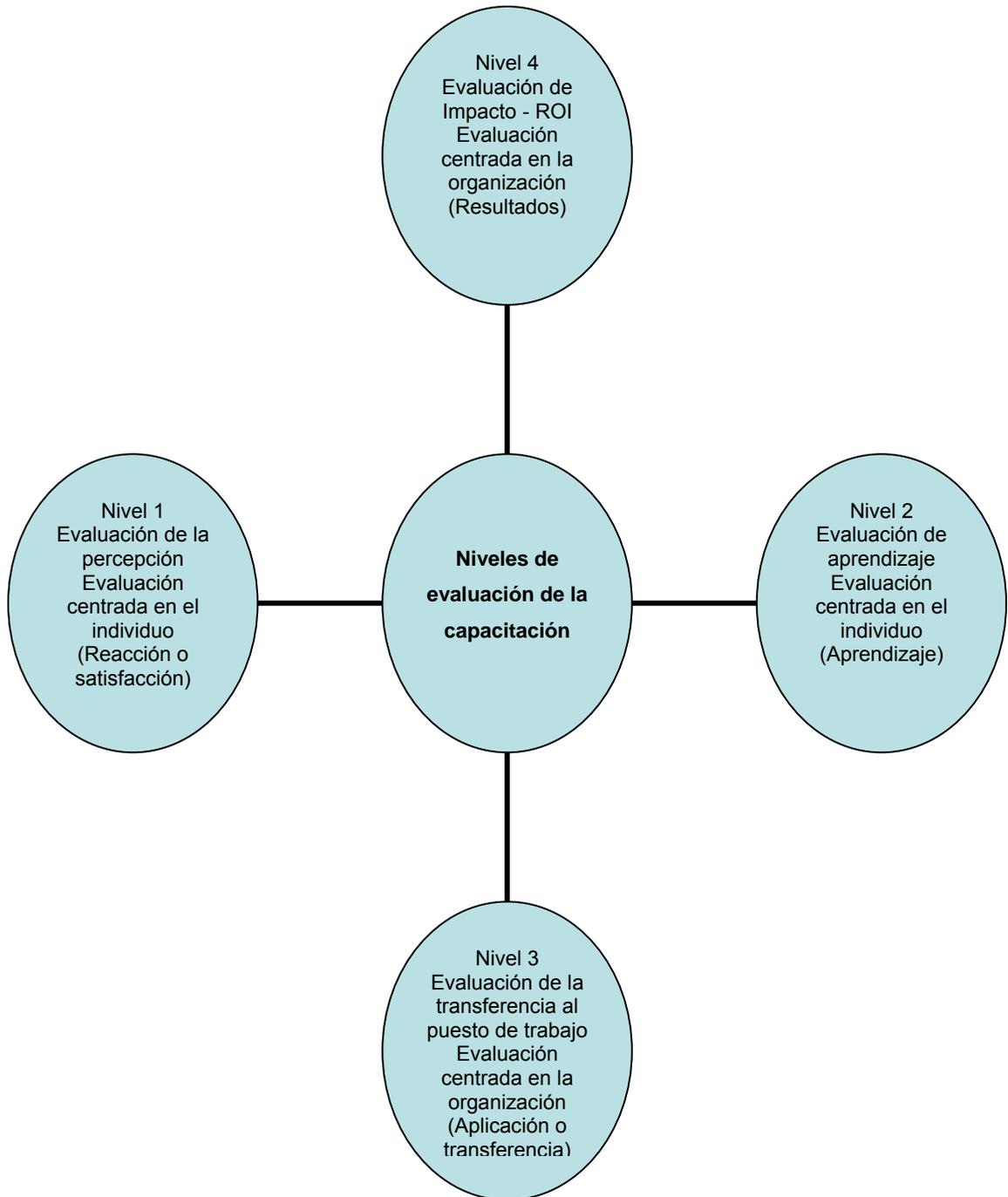
Como toda actividad de capacitación es susceptible a evaluación, se recomienda que al final de la capacitación se evalúe a la empresa y/o compañero y/o instructor que impartió la capacitación; así mismo, es necesario evaluar el contenido y logística de dichas actividades.

También es importante evaluar el comportamiento de los participantes después de la capacitación, por lo que es aconsejable realizarla después de cuatro meses, para comprobar que los colaboradores ponen en práctica lo aprendido. Ésta evaluación puede realizarse a través del monitoreo de procesos, encuestas, medición de resultados, comparación de situación actual contra situación anterior ó seguimiento. Éste último sirve para verificar la transferencia de conocimientos al área de trabajo, o si es el caso, para corregir y mejorar el plan de capacitación, con la finalidad de que estos puedan adaptarse a la organización.

A través de la evaluación se determina si la capacitación alcanzó las metas trazadas y si las actividades se ejecutaron tal como fueron planificadas, así también se puede establecer en términos financieros, si después de realizar la misma, se obtuvieron los beneficios esperados.

Para conocer detalladamente los niveles de la evaluación de capacitación, se muestra la siguiente figura:

**Figura No. 04**  
**Niveles de evaluación de la capacitación**



Fuente: Elaboración propia

Fecha: Julio 2,010

#### **1.5.4.1 Evaluación de la percepción**

Esta sirve para conocer la opinión de los participantes al finalizar la actividad, en relación a los temas tratados, el instructor y la logística de la capacitación. Solamente se evalúa la percepción que se tuvo de las actividades de capacitación, no así el aprendizaje obtenido, por lo que si los resultados de esta evaluación son positivos, esto no garantiza que la capacitación haya tenido éxito; ya que esto se comprobaba al evaluar el comportamiento y desempeño en el puesto.

Así también, la información obtenida, será de ayuda para mejorar futuras actividades de capacitación. Las herramientas que sirven para recolectar la información usualmente son cuestionarios y entrevistas., los cuales deben pasarse a los participantes inmediatamente al terminar la actividad de capacitación, para que los resultados sean fidedignos.

#### **1.5.4.2 Evaluación de aprendizaje**

Sirve para validar si los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

Esta evaluación es importante porque mide si efectivamente el instructor pudo transmitir los conocimientos deseados. En esta no se puede evaluar cambios de conductas o actitudes, ya que solo pretende conocer si se incrementaron los conocimientos.

Para comprobar el nivel de aprendizaje es recomendable pasar a los participantes una prueba antes de recibir la capacitación, y con este se obtiene un parámetro básico sobre el conocimiento de los participantes. Al finalizar la capacitación, se pasa nuevamente la misma prueba, para obtener el nuevo

parámetro sobre el conocimiento de los participantes, con esta información, se puede comprobar después de recibir la capacitación, el nivel de aprendizaje adquirido, el cual deberá ser mayor, para validar que la capacitación tuvo éxito.

Esta evaluación se traslada a través de herramientas como: test, pruebas de desempeño, que permitan recopilar información para conocer el nivel de aprendizaje adquirido.

#### **1.5.4.3 Evaluación de la transferencia en el puesto de trabajo**

Con esta evaluación, se pueden analizar los cambios de comportamiento adquiridos, después de recibir la capacitación.

Es importante mencionar, que esta evaluación se debe realizar después de mínimo cuatro meses, ya que el comportamiento de los participantes no cambia inmediatamente. Los cambios se dan poco a poco, y dependen además de la actitud de cada persona, del ambiente en el que se desenvuelven y del apoyo de su equipo de trabajo.

No hay que obviar las 2 evaluaciones anteriores, ya que estas recaudaran información sobre si los temas impartidos pueden ser llevados a la practica en el puesto de trabajo de cada participantes, así también si el instructor logro transmitir los conocimientos deseados. Con esta información se podrá validar el cambio del colaborador o la ausencia de poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Los jefes de área en conjunto con recursos humanos, deben determinar las fechas en que se pasara esta evaluación y su continuidad, para evaluar constantemente los cambios de actitudes y comportamientos, y que se puedan obtener resultados veraces en relación a los mismos.

#### **1.5.4.4 Evaluación de impacto**

Este es el último nivel de evaluación, solamente algunas empresas lo realizan, debido que para llegar a él, se deben realizar eficientemente las evaluaciones anteriores.

Dentro de este tipo de evaluación, podemos mencionar el análisis Roi (inversión – beneficio), como sus siglas lo indican roi – retorno sobre la inversión, permite conocer la rentabilidad que representan las actividades de capacitación contra la inversión a realizar.

Sus principales funciones son:

- Reducir costos.
- Incrementar utilidades.
- Ayudar para la toma de decisiones.

Toda organización, desea conocer la rentabilidad de sus salidas de efectivo, por lo que a través de éste análisis se muestra en términos financieros el beneficio que se espera obtener o se obtuvo, al realizar actividades de capacitación.

Cada organización, debe determinar hasta qué nivel de evaluación realizará, según sus necesidades y según la madurez que la empresa tenga en el área de capacitación. Una selección correcta de hasta qué nivel evaluar, permite visualizar efectivamente los cambios logrados y evidenciar si se lograron los objetivos.

Para efectos de este estudio, solo se realizara hasta el nivel número dos.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LA UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO**

En este capítulo, se muestran los resultados obtenidos a través de la investigación de campo, la cual dio a conocer la situación actual de la organización objeto de estudio.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Para realizar la investigación de manera fidedigna, se utilizaron métodos, técnicas e instrumentos de investigación, que permitieron conocer la situación actual de la organización objeto de estudio.

##### **2.1.1 Métodos**

Para obtener la información necesaria en la investigación, se utilizó el método inductivo, el cual ayudó a comprobar la hipótesis.

Éste método se utilizó, ya que se partió de un conocimiento general que se tenía sobre la situación actual, hasta tener el conocimiento específico de la problemática imperante en la organización objeto de estudio, y con la ayuda de esta actividad se comprobó la hipótesis.

##### **2.1.2 Técnicas**

Para realizar la investigación de campo, se utilizaron las siguientes técnicas:

### 2.1.2.1 Observación

Se realizó al observar los procedimientos que se ejecutan dentro de la organización, enfocándose en el proceso de capacitación actual. Así también, el comportamiento de todos los colaboradores dentro de la misma, lo cual se visualizo en la forma en que se relacionan unos con otros en el desempeño de sus labores.

### 2.1.2.2 Muestreo

Se utilizó para determinar la parte del universo que fue objeto de estudio, a través de la siguiente fórmula:

Datos:

N	=	91
Z	=	1.96
$\beta$	=	95%
$\infty$	=	5%
P	=	50%
Q	=	50%
E	=	8%

Nota: Se asume que el valor tanto para P como para Q es del 50%, debido a que no existe ningún estudio previo, sobre el particular.

Sustituyendo datos:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + E^2 (N - 1)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 91}{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 + 0.08^2 (91 - 1)}$$

$$n = \frac{87.40}{1.54} = 56.75 \text{ equivalente a } 57 \text{ personas.}$$

A través de la aplicación de la fórmula, se determinó que se encuestarían a 57 colaboradores.

### **2.1.2.3 Encuesta**

Se efectuó de manera aleatoria a 57 colaboradores que ocupan puestos en mandos medios, puestos de asistencia, operativos y técnicos. Éstas se realizaron con la finalidad de validar la información obtenida a través de la observación.

La encuesta se enfocó en temas específicos de capacitación, para conocer la opinión de los colaboradores. Esta se realizó de manera personalizada, y se le indicó a cada encuestado la importancia de que sus respuestas fueran sinceras, para que la investigación mostrara resultados fidedignos.

### **2.1.2.4 Entrevista**

Se efectuó a 09 colaboradores, en puestos de jefaturas, oficiales y coordinadores, para conocer la problemática actual; así como, para validar la información que proporcionaron los demás colaboradores. Esto con la finalidad de proponer una solución que permita alcanzar los objetivos organizacionales con efectividad.

La actividad se realizó de manera personalizada, para conocer la opinión de cada entrevistado y obtener mayor información que fuera de ayuda para el desarrollo de la investigación.

#### **2.1.2.5 Análisis estadístico**

Se efectuó al tabular los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, y posteriormente analizar, interpretar y presentar los resultados a través de gráficas.

#### **2.1.3 Instrumentos**

A continuación se detallan los instrumentos utilizados en la investigación de campo:

##### **2.1.3.1 Cuestionario**

Fue el instrumento empleado en las encuestas, con la finalidad de obtener la información necesaria acerca de la unidad objeto de estudio. Éste recabó datos importantes que permitieron confirmar la hipótesis.

##### **2.1.3.2 Boletas**

Se utilizaron al realizar las entrevistas a los mandos medios, a través de las cédulas DNC con base en problemas. Las boletas de entrevistas, permitieron tener información importante sobre las problemáticas actuales, dentro de la organización.

Antes de trasladar los instrumentos mencionados, se realizó una prueba piloto a algunos de los colaboradores, la cual permitió mejorar la estructura de los

mismos, con la finalidad de asegurar que éstos fueran comprensibles y permitieran obtener la información necesaria, de los colaboradores que conformaron la muestra.

## **2.2 Antecedentes**

En Guatemala, alrededor del año 1,950, las agrupaciones religiosas se organizaron, para realizar trabajos de voluntariado en actividades de beneficencia, enfocados en la atención de ancianos, enfermos y mendigos.

Entre los años 1,970 a 1,980, aparecieron por primera vez instituciones dedicadas a ofrecer ayuda a la población en condiciones de pobreza, mediante acciones sociales orientadas a cambiar las condiciones de vida, algunas de estas actividades fueron la alfabetización e infraestructura social.

Cabe mencionar, que a partir de 1976, después del terremoto del 04 de febrero, se incrementó el flujo de donaciones financieras internacionales y con ello el número de organizaciones dedicadas a asistir a los damnificados con estos recursos.

Las organizaciones no gubernamentales, han modificado sus enfoques de ayuda; ya que han agregado a sus actividades de asistencia, actividades relacionadas con la promoción directa de la organización comunitaria y concientización de la población acerca de sus derechos ciudadanos. Estos enfoques surgieron a inicios del año 1,980 con la finalidad de compensar los graves efectos de los años de masacres y represión política.

Debido a la mayor participación de las ONG en Guatemala, en el año 1,978, fue creada la asociación de entidades de desarrollo y servicios no gubernamentales (ASINDES), con el propósito de cumplir los siguientes objetivos: promover el

fortalecimiento institucional de estas organizaciones a través de la asistencia técnica, la asesoría y la capacitación; fue constituida para convertirse en una instancia de gestión e intermediación financiera y portavoz nacional e internacional de las afiliadas.

A partir de esta fecha, la intervención de las ONG a nivel nacional, ha sido más notoria en la sociedad.

La ONG objeto de estudio, es una organización conocida a nivel internacional, funciona en conjunto con una serie de agencias dedicadas a la ayuda humanitaria, su fin primordial es aliviar el sufrimiento y opresión de las personas necesitadas, brindando ayuda para crear y mantener comunidades justas y sostenibles.

A nivel mundial, sus sedes principales se encuentran en Estados Unidos y Escocia. En América Central empezó sus operaciones en el siglo XX a mediados del año 1,980 y fue en el año 2,001 cuando se iniciaron programas en Guatemala.

En la república de Guatemala, se enfoca en los siguientes sectores: desarrollo económico, resolución de conflictos, incidencia política, salud y seguridad alimentaria.

Debido a la confianza que se ha ganado a lo largo de estos años, ha crecido su portafolio de programas, por lo que a partir del presente año se ha incrementado su capital humano aceleradamente. Actualmente cuenta con 36 puestos y 91 personas, y realiza sus operaciones en las sedes ubicadas en la ciudad capital, Alta Verapaz y El Progreso. A continuación se muestra su distribución por departamentos:

## Cuadro No. 01

### Distribución de colaboradores por departamentos de trabajo

Departamento	Total de colaboradores	
<b>Dirección nacional</b>		<b>2</b>
Dirección	1	
Asistencia	1	
<b>Operaciones</b>		<b>23</b>
Gerencia	1	
Recursos humanos	5	
Tecnología de la información	3	
Compras	4	
Administración y logística	10	
<b>Finanzas</b>		<b>8</b>
Gerencia	1	
Contabilidad	5	
Auditoría	2	
<b>Programas</b>		<b>58</b>
Gerencia	1	
Asistencia	3	
Coordinación M & E	12	
Coordinación de logística	14	
Coordinación de campo	28	
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>91</b>

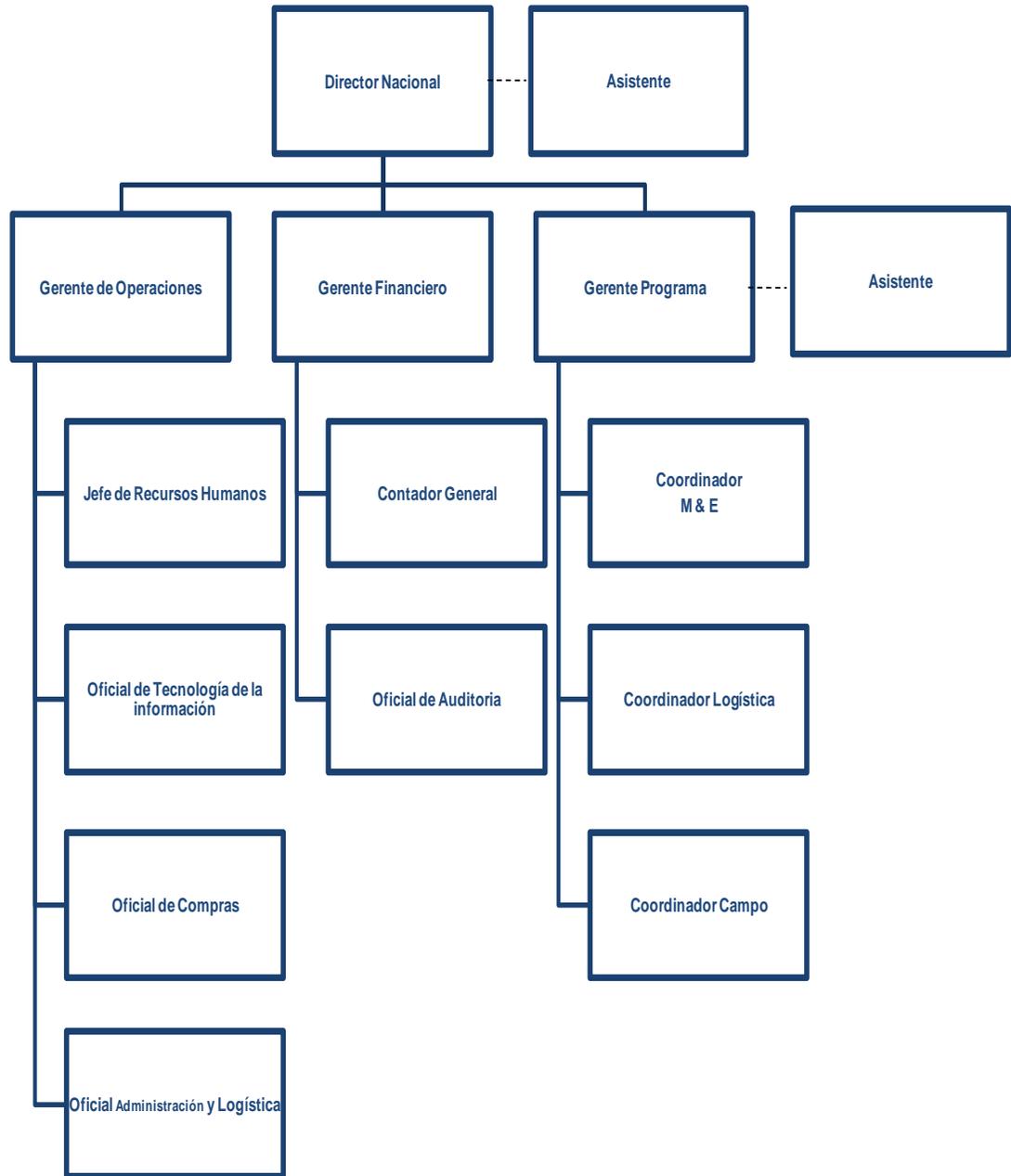
Fuente: Organización objeto de estudio

Fecha: Julio 2,010

Con la información anterior, se puede notar que 58 colaboradores laboran en el área programática, y los restantes 33 colaboradores laboran en áreas administrativas.

Antes de presentar los resultados obtenidos de las encuestas, también es importante conocer la estructura organizacional actual, por lo que se presenta el siguiente organigrama:

**Figura No. 05**  
**Organigrama General (actual)**  
**Organización no gubernamental de ayuda humanitaria que opera en la**  
**república de Guatemala**



Fuente: Organización objeto de estudio  
 Fecha: Julio 2,010

Con la información mostrada en la figura 05, se puede notar lo siguiente:

- El organigrama general está presentado por puestos y no por nombre de departamento, como corresponde.
- En cuanto a su dimensión, se puede visualizar que es vertical.
- En el modelo de diseño, es mecánico; ya que las relaciones jerárquicas son claras.
- El tramo de control, es estrecho; debido a que el crecimiento es vertical.
- El sistema de organización se visualiza lineal; pues la delegación de funciones y responsabilidades es hacia abajo.

Después de visualizar la figura número 05, y el cuadro numero 01, se puede notar que la gerencia de operaciones, tiene a su cargo distintas áreas. Es recomendable evaluar si es conveniente que el área de recursos humanos figure debajo de este, o tenga el mismo nivel jerárquico, ya que en la actualidad la mayoría de organizaciones cuentan con el departamento de recursos humanos como una asesoría staff o un departamento autónomo, siempre y cuando mantenga una adecuada coordinación con las demás áreas.

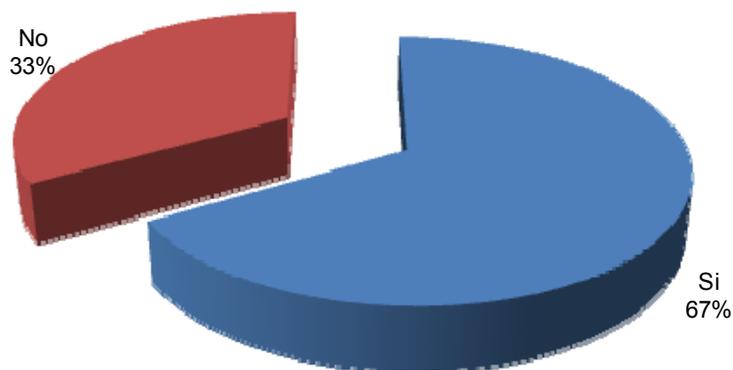
Además, el hecho que las relaciones jerárquicas sean claras y la delegación de funciones y responsabilidades sea hacia abajo, ayuda a que éstas sean entendibles y direccionadas adecuadamente a quien corresponde.

### **2.3 Resultados de la investigación**

En la investigación de campo en la unidad objeto de estudio, se trasladaron encuestas a colaboradores que se desempeñan en distintos niveles jerárquicos.

Estas encuestas abarcaron temas sobre capacitación, la información obtenida se detalla a continuación:

**Gráfica No. 01**  
**Actividades de capacitación**



Fuente: Investigación de campo  
Fecha: Julio 2,010

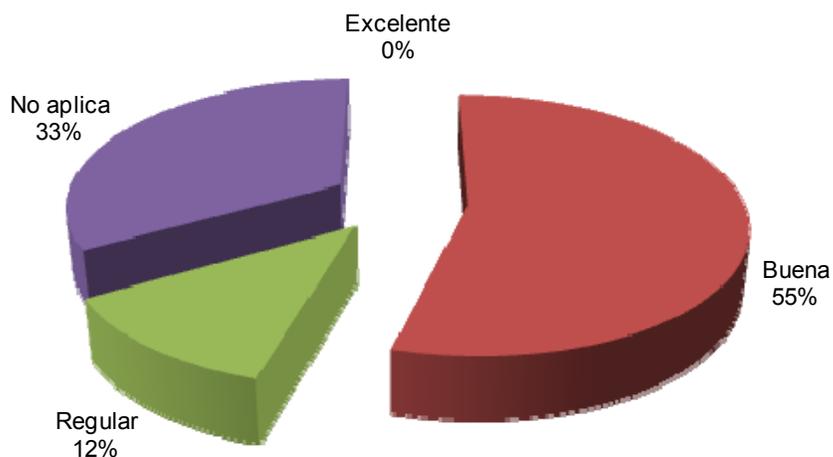
Actualmente 67% de los colaboradores reconocen que la organización si realiza actividades de capacitación en las cuales han participado, y el restante 33% no han recibido ningún tipo de capacitación en el tiempo de laborar en la organización. Estos resultados indican que ésta práctica no se realiza a nivel general, provocando así molestias por no mostrar equidad en la realización de las mismas.

El no realizar actividades de capacitación para todos los colaboradores, provoca que solamente algunos se mantengan actualizados sobre temas que les permiten realizar de mejor manera sus labores o minimizar debilidades actuales.

Por el contrario, los demás que no participan en estas actividades, no pueden portenciar sus fortalezas; se acrecentan las deficiencias en el desempeño de sus labores, lo cual afecta el desempeño general de la organización.

**Gráfica No. 02**

**Apreciación de las capacitaciones recibidas**



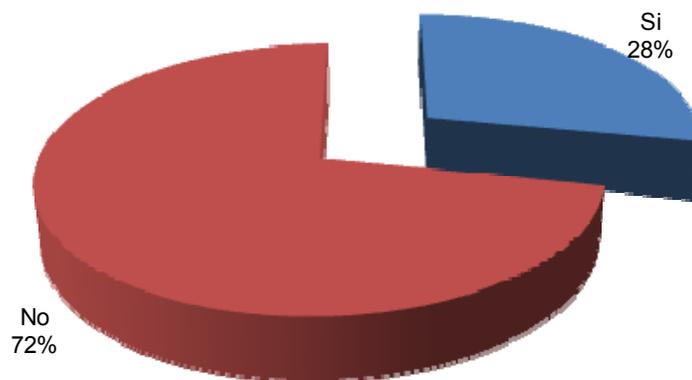
Fuente: Investigación de campo  
Fecha: Julio 2,010

Del total de las personas encuestadas, más de la mitad equivalente a un 55% de personas opinaron que las capacitaciones se han desarrollado bien, una pequeña parte correspondiente al 12% opinó que se han realizado en una escala de regular, y aproximadamente una tercera parte equivalente al 33% de la muestra no emitieron su opinión; ya que no han tenido la oportunidad de participar en estas actividades. Al realizar capacitaciones, se espera llenar las expectativas de todos los participantes; sin embargo, esto no se visualiza en la gráfica anterior, lo que provoca que los objetivos de las capacitaciones no sean alcanzados.

Es importante mencionar, que en todas las preguntas relacionadas a capacitación, los colaboradores conocen y llaman capacitación a charlas informativas sobre temas del seguro de gastos médicos, reuniones mensuales e inducciones a personal de nuevo ingreso, lo cual demuestra que no tienen claro el concepto específico de capacitación, por lo que opinan que sí han participado en este tipo de actividades, bajo el concepto que ellos conocen y manejan.

Derivado que las capacitaciones que actualmente reciben los colaboradores, no son capacitaciones como tal, esto no permite que se ataquen las necesidades específicas de capacitación de cada colaborador o área de trabajo, esto es desfavorable para la organización, debido a que las situaciones problemáticas se convierten en constantes; ya que no se investiga la razón de su inicio y como abordarlas para que sean erradicadas.

**Gráfica No. 03**  
**Realización de diagnóstico de necesidades de capacitación**



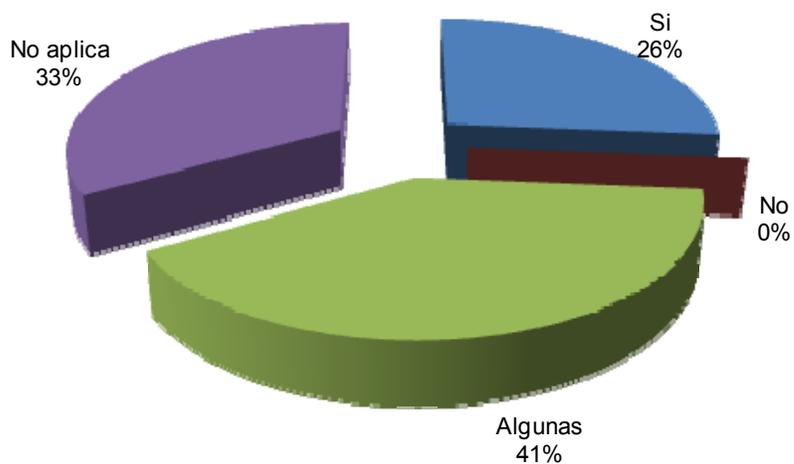
Fuente: Investigación de campo  
Fecha: Julio 2,010

La mayoría de colaboradores opina que no se toman en cuenta sus necesidades de capacitación antes de realizarlas, lo cual provoca que estas actividades se realicen sin una guía y sin lineamientos adecuados que permitan potenciar el capital humano, así como alcanzar los objetivos de las mismas. Al no realizarse un diagnóstico de necesidades de capacitación, no se sabe con claridad qué tipo de capacitación realizar, para quién, en qué tiempo, en qué temas, etc.; por lo tanto, estas actividades no presentan los resultados esperados y no reflejan mejoras en las problemáticas actuales.

La ausencia de un proceso de capacitación, en lugar de ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales, resulta perjudicial, derivado a que se incurre en gastos que no proyectan los resultados esperados; ya que se capacita en aspectos que no ayudan a minimizar la problemática actual, porque no se conoce el contexto real que esta provocando estas deficiencias.

**Gráfica No. 04**

**Las capacitaciones han potenciado el capital humano**

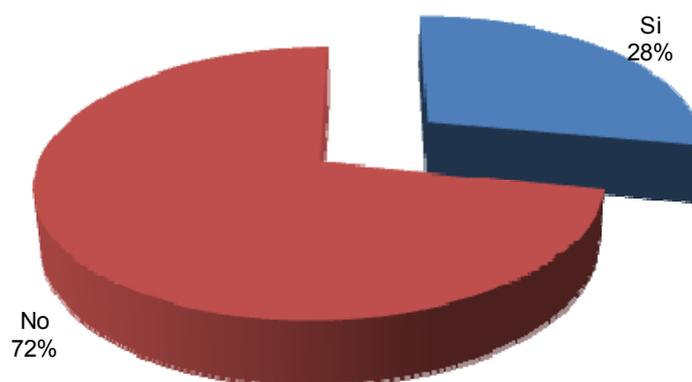


Fuente: Investigación de campo  
Fecha: Julio 2,010

El 26% de los colaboradores opinan que las capacitaciones impartidas sí han ayudado a mejorar la realización de sus labores; sin embargo casi la mitad de personas equivalente a un 41% piensan que solo algunas capacitaciones han contribuido a mejorar su desempeño. El otro 33% restante, no ha tenido la oportunidad de participar en estas actividades, por lo que no emitieron ninguna opinion. Cabe mencionar, que esta percepción se deriva de no realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación; por tanto, no todos los participantes reciben la capacitación que realmente necesitan. Ésto provoca que los resultados esperados de la capacitación no se alcancen, y que el desempeño de los colaborades, no sea el esperado.

Este resultado es negativo, ya que al invertir en actividades de capacitación, se desea potenciar al recurso humano que opera en la organización, ya que a traves de ellos se alcanzan los objetivos.

**Gráfica No. 05**  
**Evaluación de actividades de capacitación**



Fuente: Investigación de campo  
Fecha: Julio 2,010

Así también, cuando se cuestionó si se realizan evaluaciones después de la capacitación, un 72% de los encuestados expresaron, que no se realiza ningún tipo de evaluación de las actividades de capacitación, lo cual no permite conocer con exactitud la percepción que los participantes tuvieron de las mismas y el nivel de conocimiento adquirido. Solamente un 28% opinó que si se realizan evaluaciones de capacitación; sin embargo, expusieron que éstas no son las adecuadas para visualizar con exactitud los resultados alcanzados.

El no realizar evaluaciones de las capacitaciones impartidas o el utilizar una herramienta inadecuada para evaluar éstas actividades, no permite conocer el impacto que estas tuvieron en los participantes, así como las áreas de mejora a implementar en el futuro.

## **2.4 Análisis de resultados**

Después de recabar información en la organización objeto de estudio, se estableció lo siguiente:

Aunque los colaboradores respondieron que reciben capacitaciones, estas no son propias como tal; pues relacionan las actividades de capacitación a las charlas informativas. Por lo que al cuestionarles si en la organización se efectúa un diagnóstico de necesidades de capacitación, la mayoría contestó que no; esto refleja que en la unidad objeto de estudio no se realiza un proceso de capacitación adecuado; debido a que no se toman en cuenta las necesidades de capacitación de cada colaborador, lo que provoca que estas actividades se desarrollen sin una finalidad específica y sin lograr potencializar el capital humano y minimizar la problemática actual.

La falta de un proceso adecuado de capacitación en la organización, tiene un impacto perjudicial, ya que en lugar de disminuir la problemática actual, la

incrementa, derivado de que no se abordan los aspectos que corresponden y solo se capacita por capacitar. Así también, en lugar de ser positivo para el desempeño de los colaboradores, es agravante, derivado que no se cubren las necesidades específicas de cada uno de éstos, lo cual provoca que se acrecenten las inconsistencias actuales, y ha llegado a ser desmotivador para los colaboradores, ya que aunque hayan recibido alguna capacitación, ésta no se manifiesta en la mejora de su desempeño.

La situación actual en la organización objeto de estudio, consiste en que las actividades de capacitación no son ejecutadas como corresponden, ya que se efectúan de manera empírica, sin lineamientos, ni parámetros claramente definidos; por lo que no se logran los objetivos planteados, y por consiguiente la inversión en dinero como en tiempo no se evidencia en los resultados obtenidos.

El no realizar un proceso de capacitación adecuado, no permite conocer con exactitud que necesidades de capacitación se deben cubrir, lo cual ha ocasionado que se invierta en capacitaciones que no presentan impacto positivo en el desarrollo laboral de los colaboradores, por el contrario las debilidades continúan y se han acrecentado, lo cual se ha reflejado en atrasos continuos, errores constantes y gastos innecesarios.

Es importante mencionar, que al no realizar evaluaciones de las capacitaciones ó realizarlas inadecuadamente, no permitió conocer esta problemática con anterioridad. Ya que si las evaluaciones se realizaran adecuadamente, los resultados obtenidos a través de éstas, en su momento hubieran mostrado que las capacitaciones no alcanzan los resultados esperados y que los participantes están conscientes que el desarrollo de las mismas no los han ayudado a mejorar el desempeño en sus labores. Por lo que en la organización, han continuado realizando actividades de capacitación de manera empírica y sin un fin determinado, invirtiendo sin un plan estructurado, el cual no refleja los resultados

esperados en la mejora del desempeño laboral, por otro lado, ha suscitado más problemáticas a nivel organizacional, como lo es el incremento en el índice de rotación.

La jefe del departamento de recursos humanos, indicó que el índice de rotación ha aumentado significativamente, provocando gastos adicionales para la cobertura de las plazas. Derivado de esta situación la jefe del departamento de recursos humanos transmitió información importante, relacionada a las entrevistas de salida, las cuales proporcionan datos en donde las personas exponen el motivo de su término de la relación laboral con esta organización, y en su mayoría despliegan los siguientes comentarios:

- No se brindan las herramientas necesarias para que puedan mejorar su desempeño.
- La organización no se preocupa por el crecimiento profesional de sus integrantes, ni por que ellos se desarrollen intelectualmente.
- No se efectúan actividades de capacitación y las que se realizan no son las adecuadas para mejorar el desempeño de las labores.

Al analizar todos los aspectos, y conociendo la opinión de distintos colaboradores de las distintas sedes y departamentos de la organización, y derivado que la problemática radica en que no existe un proceso adecuado de capacitación, se presenta una propuesta que ayudara a solventar la situación actual.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA UNA ONG DE AYUDA HUMANITARIA QUE OPERA EN LA REPÚBLICA DE GUATEMALA**

Luego de conocer la situación actual, se expone la siguiente propuesta, la cual minimizará la problemática encontrada en la unidad objeto de estudio.

### **3.1 Presentación**

La capacitación es una herramienta fundamental para potenciar las fortalezas de los colaboradores, así como para minimizar sus debilidades. A través de ésta, se logra que los colaboradores desempeñen efectivamente sus labores.

La presente propuesta tiene por finalidad cubrir las necesidades de capacitación de la organización objeto de estudio, así como servir de guía para que estas actividades se desarrollen con éxito. No se debe obviar que un adecuado proceso de capacitación, es fundamental para que las mismas se realicen de manera efectiva, y los colaboradores incrementen sus fortalezas y cubran sus debilidades, y a través de ello, se alcancen los objetivos organizacionales.

El propósito fundamental de esta propuesta, es brindar los lineamientos básicos para la implementación de un adecuado proceso de capacitación. El cual detectará y cubrirá las necesidades de capacitación propias de la unidad objeto de estudio.

Al iniciar la propuesta, se detallan los objetivos tanto generales como específicos que se pretenden alcanzar al aplicar esta propuesta.

En seguida se muestra una guía para la ejecución del DNC, con los resultados obtenidos se procede a realizar el diseño del plan de capacitación. Luego se

presenta una guía para la implementación de la capacitación y por último se proponen herramientas para evaluar las capacitaciones impartidas.

## **3.2 Objetivos**

Los objetivos que se pretenden lograr con ésta propuesta, son:

### **3.2.1. Objetivo general**

Presentar los lineamientos y parámetros para la implementación de un proceso adecuado de capacitación, que permita cubrir las necesidades de capacitación actuales dentro de la unidad objeto de estudio.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

- Presentar la metodología para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Presentar los lineamientos para el diseño del plan de capacitación.
- Proponer un plan de capacitación que refleje cronológicamente la ejecución de las actividades de capacitación.
- Proponer herramientas para la evaluación de la capacitación.

## **3.3. Propuesta del proceso de capacitación para una ONG de ayuda humanitaria que opera en la república de Guatemala**

En este inciso, se detalla paso a paso los lineamientos para implementar adecuadamente un proceso de capacitación, según las necesidades de la organización objeto de estudio.

**Figura No. 06**  
**Proceso de capacitación**



Fuente: Gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato, Pag. 309

En la figura anterior, se pueden observar los pasos a seguir para completar exitosamente el proceso de capacitación. Para efectos de este estudio, se desarrolla un ejemplo, basado en las necesidades inherentes a la unidad objeto de investigación. A continuación, se detalla cada fase del proceso:

### **3.3.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación - DNC**

Antes de determinar qué tipo de diagnóstico de necesidades de capacitación se aplicara, se deben cumplir los siguientes pasos:

- a) La oficial en conjunto con la jefe de recursos humanos, deben determinar quienes conformaran su muestra, tomando como base que personas clave pueden proporcionar información valiosa sobre la situación actual de la organización. Por el tamaño de la empresa, es recomendable un grupo entre

08 y 12 participantes, conformado por un representante de cada área, para conocer la opinión de todos, y obtener el conocimiento general de la situación actual.

- b) Al determinar a las personas claves, la oficial de recursos humanos, procede a realizar la convocatoria para la reunión con los involucrados. Ésta convocatoria, debe realizarla mínimo con tres días de antelación, para no afectar el desenvolvimiento de las labores diarias de los participantes.
- c) La oficial de recursos humanos, prepara el material a utilizar para recopilar la información que obtendrá en la reunión. Es recomendable utilizar pizarra y block de notas para las anotaciones.
- d) Al llegar la fecha estipulada para la reunión, la oficial de recursos humanos, lidera la misma. Se utiliza la técnica de lluvia de ideas, para conocer la opinión de todos y para obtener mayor información. Luego la oficial de recursos humanos, en conjunto con los involucrados, priorizan los aspectos que deben tratarse inicialmente.
- e) Con los resultados obtenidos, la oficial y la jefe de recursos humanos, deciden qué tipo de DNC realizar.

En el caso específico de la unidad objeto de estudio, después de realizar esta actividad, se determinó que las inconsistencias encontradas afectan a toda la organización, por lo que se realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas. A continuación se detallan los pasos a seguir:

- a) La oficial de recursos humanos, elabora o actualiza el instrumento que empleará en la entrevista, tomando en cuenta las necesidades de la unidad objeto de estudio, y la información que se desea obtener.
- b) La oficial de recursos humanos, convoca para reunión a los colaboradores que se desempeñan en los mandos medios. Esta invitación debe realizarse con mínimo tres días de antelación, para que cada participante pueda asistir a la entrevista.

c) La oficial de recursos humanos, realiza las entrevistas a cada participante.

Siguiendo con el ejemplo, se describe la metodología a utilizar, para obtener la información necesaria, que permitirá conocer las necesidades de capacitación:

### **3.3.1.1. Metodología del diagnóstico**

El traslado de cada cédula de DNC con base en problemas, se efectúa de manera personalizada a cada entrevistado, con la finalidad de sensibilizarlo e informarle sobre la importancia de efectuar este diagnóstico; ya que a través del mismo, se conocerán las necesidades de capacitación propias de la organización.

En este estudio, se realizaron dos cédulas para recabar información y para obtener datos fidedignos. Es recomendable completar las cédulas de la siguiente manera:

#### **Cédula número 1 – Planteamiento inicial**

- a) Indicar claramente la problemática actual del área.
- b) Indicar los antecedentes que han provocado esta situación.
- c) Indicar el nombre del puesto de las personas involucradas, así como su responsabilidad.
- d) Detallar causas y efectos de esta situación.
- e) Determinar si con capacitación se minimiza la situación actual.

Según el ejemplo realizado en la unidad objeto de estudio, se sugiere utilizar el siguiente formato:

**Cuadro No. 02**  
**Dnc con base en problemas**  
**Cédula No. 1 - Planteamiento inicial**

Área Compras Fecha elaboración ago-10 Fecha revisión ago-10

DESCRIPCION DEL PROBLEMA	
Atrasos en las compras y por consiguiente los envíos a donde corresponde, no se proporciona el artículo y/o servicio deseado en el tiempo deseado.	
ANTECEDENTES	
La información no se trasmite en tiempo y no se dan las especificaciones necesarias de lo que se requiere. No se completa la papelería con la documentación necesaria, se hacen cambios de especificaciones después de entregada la solicitud.	
AREAS O PERSONAS INVOLUCRADAS	DESCRIPCION DE SU RESPONSABILIDAD (relacionada con las causas de la problemática)
1                    Oficiales y coordinadores	Hacen cambios en las especificaciones dentro del
2                    Asistentes	1 proceso de compras
3                    Gerentes, oficiales y coordinadores	2 No comunican la información a tiempo y con la
4	2 documentación adecuada
5	3 No planifican con tiempo las compras
6	4
7	5
8	6
9	7
10	8
	9
	10
CAUSAS	EFECTOS
No se aplican los procedimientos y normas	Atraso en los procesos de compras y envió a donde
1 establecidas	1 corresponde
2 Variantes en las especificaciones del producto	2 No se proporciona el artículo deseado
3 y/o servicio	3 Atrasos en compras y envíos
3 Ausencia de planificación	
¿Las causas y por ende los efectos se pueden minimizar con actividades de capacitación?	
Si	X
	No

Elaborado  
Oficial de Compras

Vo.Bo.  
Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia  
Fecha: Agosto 2,010

Al completar la cédula con la información anterior, se procede al llenado de la siguiente cédula.

**Cédula número 2 – Detección de participantes**

Para que a través del llenado de la cédula número dos, se obtenga información valiosa, se deben seguir estas indicaciones:

- a) Determinar tres actividades relacionadas con la problemática encontrada.

- b) Determinar que colaboradores tienen relación con estas actividades.
- c) Calificar según la escala determinada, el desempeño de cada colaborador, en relación a cada función realizada.
- d) Si el resultado total es menor o igual a 25 puntos, debe remitirse a capacitación.

**Cuadro No. 03**  
**Dnc con base en problemas**  
**Cédula No. 2 - Detección de participantes**

Área Compras Fecha elaboración ago-10 Fecha revisión ago-10

**Instrucciones**

Definir funciones básicas que tengan relación con la problemática encontrada  
 Definir a los colaboradores que tienen relación directa con estas funciones  
 Calificar de 0 a 4, en: conocimientos (C), habilidades (H), actitudes (A)

Descripción	Valores
<b>Conocimientos</b>	
Tiene total conocimiento y lo practica	4
No tiene todo el conocimiento, pero si la mayoría	3
Conoce muy poco sobre el tema, muestra interés	2
Tiene conocimiento pero no lo practica	1
No tiene ningún conocimiento, no muestra interés	0
<b>Habilidades</b>	
Tiene habilidad nata y la practica	4
Esta desarrollando la habilidad, buen desempeño	3
No tiene habilidad, pero intenta	2
Tiene habilidad pero no la practica	1
Ninguna habilidad	0
<b>Actitudes</b>	
Excelente actitud y desempeño	4
Buena actitud, desempeño aceptable	3
Buena actitud, debe y desea mejorar	2
Actitud aceptable, no da más de lo normal	1
No muestra interés	0

Si el resultado es menor ó igual a 25 (70%) puntos, favor remitir para participación en capacitación.

DETERMINACION DE PARTICIPANTES										
ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA PROBLEMÁTICA ACTUAL										
1 Conocimiento de procedimientos y normas										
2 Traslado confiable de información										
3 Planificación de actividades										
COLABORADORES										
	Función 1			Función 2			Función 3			TOTAL
	C	H	A	C	H	A	C	H	A	
1 Oficial ICT	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24
2 Jefe RRHH	2	3	3	2	3	3	3	3	3	25
3 Oficial Administración y logística	2	2	1	2	2	1	2	2	1	15
4 Contador General	2	2	1	2	2	1	2	2	1	15
5 Oficial Auditoria	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24
6 Coordinador M & E	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
7 Coordinador Logística	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
8 Coordinador Campo	2	2	1	2	2	1	2	2	1	15
9 Asistente Programa	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
10 Coordinador Compras	3	3	2	3	3	2	3	3	2	24
11 Asistente Compras	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
PERSONAL REMITIDO PARA CAPACITACION										
TODOS LOS INVOLUCRADOS										

Elaborado  
 Oficial de Compras

Vo.Bo.  
 Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia  
 Fecha: Agosto 2,010

Después de finalizar todas las entrevistas, se procede a la presentación del resumen ejecutivo, así:

- a) La oficial de recursos humanos, analiza la información y presenta un resumen ejecutivo en donde determina cuales son las problemáticas actuales, y sus posibles causas y efectos, así como las áreas de mejora.
- b) La oficial de recursos humanos, define cual de todas las situaciones, representa el mayor problema dentro de la organización, según la percepción de la mayoría de entrevistados.
- c) La oficial de recursos humanos, después de analizar los resultados, propone en que área debe capacitarse.

A continuación, se muestra el informe ejecutivo de la organización objeto de estudio:

### **3.3.1.2. Resumen ejecutivo**

Para efectos de esta investigación, se presenta la siguiente matriz, en donde se exponen los resultados finales obtenidos a través de las entrevistas realizadas a cada representante de área.

## Cuadro No. 04

### Resumen Ejecutivo

Situación Actual	Causas	Efectos	Área de mejora
<b>Recursos Humanos</b>			
La situación crítica que enfrenta este departamento es el atraso y errores en la elaboración de nomina. Esto debido a que los demás departamentos transmiten información incorrecta y fuera de tiempos establecidos. Así también se percibe una ausencia de comunicación asertiva y apoyo entre departamentos.	Falta de planificación en la entrega de información para elaboración de nomina. Comunicación inadecuada, relacionada con información importante a aplicar en nomina de pago. Falta de coordinación entre los departamentos que deben proporcionar la papelería de soporte para la elaboración de nomina de pago.	Atraso y errores en la elaboración de nomina de pago.	Planificación de actividades. Comunicación adecuada, tanto de forma verbal como escrita. Coordinación entre departamentos.
<b>Tecnología de la información</b>			
La problemática actual radica en los atrasos en el cumplimiento de los requerimientos solicitados por los departamentos. Siendo las causas de estas inconsistencias, la falta de coordinación entre departamentos, y el traslado incompleto de la información al realizar los requerimientos informáticos.	Traslado incompleto de información, al realizar los requerimientos informáticos. Falta de coordinación entre los departamentos, ya que no indican claramente lo que necesitan.	Atrasos en el cumplimiento de los requerimientos solicitados por los departamentos	Comunicación adecuada, tanto verbal como escrita. Coordinación entre departamentos, para conocer al detalle sus necesidades.
<b>Compras</b>			
Existen atrasos en las compras, no se proporciona el artículo y/o servicio deseado en el tiempo estipulado. Esto debido a que los solicitantes no proporcionan la información exacta sobre lo que desean, no se planifican las solicitudes de compras en tiempo y surgen cambios a última hora.	Los solicitantes no indican claramente lo que necesitan. Las solicitudes no se planifican con antelación. Se solicitan cambios a ultima hora.	Atrasos en las compras, no se proporciona el artículo y/o servicio deseado en el tiempo estipulado	Planificación de actividades. Comunicación adecuada, tanto de forma verbal como escrita.
<b>Administración y logística</b>			
Actualmente se dan constantes errores en la reserva de hospedajes y atrasos en los viajes entre sedes. Debido a la ausencia de planificación de los solicitantes, además que no se proporciona la información necesaria y correcta para realizar las reservas y programar los viajes con antelación.	Ausencia de planificación de los solicitantes. No se proporciona la información necesaria y correcta para poder realizar las reservas.	Errores en la reserva de hospedajes y atrasos en los viajes entre sedes	Planificación de actividades. Comunicación adecuada tanto verbal como escrita.
<b>Contabilidad general</b>			
Demora en la emisión de cheques y trasferencias (pagos); ya que los demás departamentos no cooperan en entregar la información en el tiempo indicado, y la documentación que presentan es incorrecta.	Falta de planificación en la entrega de documentación para emisión de cheques y trasferencias. La documentación entregada, es errónea o incompleta	Demora en la emisión de cheques y trasferencias	Comunicación adecuada, tanto verbal como escrita. Falta de planificación de actividades.
<b>Auditoría</b>			
En esta área, se dan constantes errores y falta de documentación en la papelería ya archivada. Esto como consecuencia de la falta de información que proporcionan los demás departamentos.	Falta de información proporcionado por todos los departamentos.	Errores en la documentación ya archivada	Coordinación entre departamentos. Fomentar el trabajo en equipo. Comunicación adecuada sobre procesos y procedimientos.
<b>Coordinación de monitoreo y evaluación</b>			
La problemática imperante radica en los atrasos en la entrega de insumos solicitados. A causa de la falta de planificación de los solicitantes, como de los demás departamentos que realizan estas gestiones.	Falta de planificación de los solicitantes.	Atrasos en la entrega de insumos solicitados	Planificación de actividades.
<b>Coordinación de logística y de campo</b>			
Actualmente existen retrasos en la coordinación de rutas y entrega de productos a cada coordinación. Esto derivado de la ausencia de planificación de todos los involucrados; así como, falta de cooperación entre las áreas con quienes se tiene relación.	Ausencia de planificación de los solicitantes. Falta de coordinación entre los departamentos, para indicar correctamente sus necesidades.	Retrasos en la coordinación de rutas y entrega de productos a cada coordinación	Planificación de actividades. Comunicación adecuada, verbal y escrita. Coordinación entre departamentos, para conocer al detalle sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia  
Fecha: Agosto 2,010

Estos resultados comprueban que la ausencia de un proceso adecuado de capacitación, ha incrementado la problemática actual, en relación a las situaciones encontradas, tales como: ausencia de planificación, comunicación inadecuada y falta de trabajo en equipo.

Esto provoca que los colaboradores ejecuten sus tareas de manera deficiente y por ende se generan atrasos en los procesos administrativos y errores continuos.

La ausencia de un proceso efectivo de capacitación, no había permitido conocer la raíz de estos sucesos y por consiguiente las capacitaciones impartidas no fueron las indicadas para erradicar estas inconsistencias.

Después de analizar la información proporcionada por los colaboradores de la unidad objeto de estudio, se propone realizar una capacitación en planeación, comunicación y trabajo en equipo, la cual minimizara la problemática actual. Para efecto de esta investigación se realizara un ejemplo enfocándose en las áreas de mejora mencionadas con anterioridad, las cuales representan la problemática imperante dentro de la organización.

### **3.3.2. Diseño de la capacitación**

Para diseñar un plan de capacitación adecuado a las necesidades de capacitación a cubrir, es necesario tomar en cuenta todos los aspectos, que permitan que estas actividades se desarrollen con éxito. Para lo cual, el departamento de recursos humanos debe realizar las siguientes gestiones:

- a) La oficial de recursos humanos da a conocer los resultados obtenidos a los jefes inmediatos. Este informe detalla las áreas a mejorar.

- b) La oficial de recursos humanos en conjunto con jefes inmediatos, determina contenido temático de la capacitación. Así también personal a quien se impartirá, fechas y horarios para realizar estas actividades.
- c) La oficial de recursos humanos, selecciona posibles instructores de capacitación. Estos datos le servirán para realizar las propuestas, se recomienda que sean tres propuestas, para poder comparar.
- d) La oficial en conjunto con la jefe de recursos humanos, determinan técnicas, recursos y lugar para realizar las actividades de capacitación.

Para efectos de este ejemplo, a continuación se presenta el diseño de la capacitación.

**Cuadro No. 05**  
**Diseño de la capacitación**

<b>A quien debe capacitarse</b>	De acuerdo con la información recabada a través del DNC, es evidente que las problemáticas actuales se dan en todas las áreas, por lo cual es necesario capacitar a todos los integrantes de la organización. Se dividirá al total de la población en cuatro grupos para no interrumpir las labores diarias. La distribución será de la siguiente manera:					
	Departamento	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Total por departamento
	Dirección nacional y asistencia		1	1		2
	Gerencia de operaciones			1		1
	Recursos humanos	2	1	1	1	5
	Tecnología de la información	1	1	1		3
	Compras	1	1	1	1	4
	Administración y logística	3	2	2	3	10
	Gerencia financiera				1	1
	Contabilidad	1	1	1	2	5
	Auditoría		1		1	2
	Gerencia y asistencia de programas	1	1	1	1	4
	Coordinación M & E	3	3	3	3	12
Coordinación de logística	4	4	3	3	14	
Coordinación de campo	7	7	7	7	28	
<b>Total de personas por grupo</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>91</b>	
<b>Como capacitar</b>	Se utilizarán técnicas de clase, como conferencias, e-learning y talleres					
<b>Quien debe capacitar</b>	Se propone, alguno se los siguientes facilitadores: Intecap, Asesor privado, personal interno.					
<b>Donde capacitar</b>	Se utilizarán las instalaciones de la unidad objeto de estudio, con la finalidad de minimizar costos.					
<b>Cuando capacitar</b>	iniciando tentativamente el mes de agosto 2011 y finalizando el mes de marzo 2012, en horario de: Lunes, Miércoles y Viernes, de 8:00 a 11:00 AM. Cada participante asistirá, según el día asignado a su grupo.					

Fuente: Elaboración propia  
Fecha: Septiembre 2,010

Ésta capacitación estará dirigida a toda la población, debido a que los resultados indicaron que en toda la organización existen problemas de planeación, comunicación y trabajo en equipo. Sin embargo algunas charlas serán dirigidas únicamente a nivel gerencial.

El plan de capacitación, proporcionará herramientas útiles para optimizar el recurso humano y transmitir conocimientos específicos de planeación, comunicación y trabajo en equipo, con la finalidad de llevarlo a la práctica en toda la organización y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, así como, minimizar la problemática actual.

A continuación se presenta la propuesta del plan de capacitación, la cual incluye información que servirá de guía, para llevar a cabo las gestiones correspondientes para que las actividades se desarrollen con éxito y en las fechas estipuladas. La información que se debe incluir es la siguiente:

- a) Justificación
- b) Objetivos generales
- c) Metas
- d) Importancia
- e) Detallar el contenido temático. (Temario)
- f) Detallar el objetivo que se pretende alcanzar al implementar esta capacitación.
- g) Indicar quienes serán los participantes.
- h) Nombrar al proveedor de capacitación sugerido.
- i) Detallar fecha tentativa para realizar la capacitación.
- j) Detallar metodología a utilizar.
- k) Indicar duración del curso.
- l) Indicar lugar en donde se realizara la actividad
- m) Nombrar al responsable de cada actividad.

Para efectos de este estudio, se procede a realizar un ejemplo en la unidad objeto de investigación:

**Propuesta de plan anual de capacitación  
Para una ONG de ayuda humanitaria que opera en la república de  
Guatemala**

**Justificación**

Siendo la capacitación un medio para transmitir conocimientos, a través de los cuales se potencializa el capital humano, es importante que toda empresa incluya en sus gestiones y presupuesto el desarrollo de capacitaciones, ya que con esto dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores y como parte vital de la organización.

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro, o hacer las mejoras correspondientes según sea el caso. Ya que a través de la implementación de la misma, se mantiene al personal motivado y competente para desarrollar cualquier tipo de función relacionada a su área, y con esto, minimizar costos relacionados a rotación de personal, desperdicios, atrasos en tareas y errores continuos, entre otros.

Es por tanto, necesario crear un plan de capacitación en la unidad objeto de estudio, derivado de que en el DNC con base en problemas, se detectaron necesidades de capacitación en planeación, comunicación y trabajo en equipo.

Al llevar a cabo el plan, se minimizaran estas inconsistencias y se alcanzara el máximo desempeño en los trabajadores.

## **Objetivos generales**

- Fortalecer los conocimientos sobre planeación de actividades, para programar con antelación las tareas de cada área de trabajo, y así alcanzar las metas de cada departamento.
- Mejorar las habilidades de comunicación, para garantizar la adecuada comunicación entre todas las áreas, y minimizar la cantidad de errores que se cometen a la fecha.
- Mejorar las actitudes de los colaboradores para garantizar una adecuada coordinación entre departamentos y lograr los objetivos organizacionales.

## **Metas**

- Lograr la participación y capacitar al 90% de los colaboradores, de acuerdo al plan anual establecido.
- Cubrir durante el primer año de la implementación del plan, el 80% de las necesidades de capacitación detectadas.
- Evaluar el 100% de los efectos de la capacitación, en los niveles 1 y 2.

## **Importancia**

- La capacitación es de alta significación, porque su objetivo más resaltante es proporcionar las soluciones a las debilidades en el desempeño de las labores de los colaboradores, que actualmente se ven reflejadas en el atraso de las tareas, errores continuos y desperdicios.

**Cuadro No. 06**  
**Propuesta de plan anual de capacitación**

N.	TEMA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	FACILITADOR	FECHA ESTIMADA	METODOLOGIA	DURACION (en horas)	LUGAR	RESPONSABLE
<b>Problema identificado: Falta de planificación</b>									
1	Actualización clara y precisa de objetivos organizacionales	Conocer los objetivos organizacionales	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	ago-11	Conferencia, debates	1.50	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
2	Actualización clara y precisa de la misión y visión	Conocer la misión y visión de la organización	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	ago-11	Conferencia, debates	1.50	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
3	Estrategias y acciones a realizar para lograr los objetivos	Brindar herramientas de apoyo, para planificar y cumplir las actividades	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	ago-11	Conferencia	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
4	Cronogramas (tiempos) y planes de trabajo	Brindar herramientas de apoyo, para planificar y cumplir las actividades	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	ago-11	Conferencia	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
5	Actualización de procedimientos administrativos	Conocer los procedimientos actuales, para ponerlos en práctica en las labores diarias	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	ago-11	Conferencia	6.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
6	Herramientas de apoyo (cuadros y formatos)	Dar a conocer herramientas, que ayuden a realizar una correcta planificación	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	sep-11	Conferencia	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
7	Control de gestión	Potenciar los controles propios de gestión y dar a conocer la importancia de la planeación	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	sep-11	Conferencia, debates	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
8	Indicadores de gestión	Identificar los indicadores propios de gestión y su importancia en la planeación	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	sep-11	Conferencia, debates	6.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH

N.	TEMA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	FACILITADOR	FECHA ESTIMADA	METODOLOGIA	DURACION (en horas)	LUGAR	RESPONSABLE
<b>Problema identificado: Incorrecta comunicación</b>									
9	Inteligencia emocional	Fortalecer el manejo de emociones y lograr un adecuado ambiente laboral	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	sep-11	Conferencia, dinámicas de grupo	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
10	Establecimiento de un plan de comunicación	Conocer la importancia de un plan de comunicación	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	oct-11	Conferencia, debates	1.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
11	Como aplicarlo (lluvia de ideas)	Lograr el compromiso en la aplicación del plan de comunicación	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	oct-11	Dinámicas de grupo	2.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
12	Como utilizar óptimamente el Intranet y redes sociales	Identificar y comprender la forma adecuada de utilizar estas herramientas	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	oct-11	Conferencia, debates	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
<b>Problema identificado: Ausencia de trabajo en equipo</b>									
13	Autoevaluación individual (fortalezas y debilidades)	Identificar fortaleza y debilidades propias y analizar cómo mejorarlas	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	oct-11	Dinámicas de grupo	1.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
14	Visión y objetivos personales, como están enlazados a los objetivos organizacionales	Conocer los lazos entre el cumplimiento de los objetivos organizaciones con los personales	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	oct-11	Conferencia, debates	2.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
15	Establecimiento de objetivos y propósitos departamentales	Reenfocar los objetivos departamentales	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	nov-11	Conferencia, debates	1.50	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
16	Como alcanzarlos (lluvia de ideas)	Lograr el compromiso de cada encargado de área, para alcanzar los objetivos departamentales	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	nov-11	Dinámicas de grupo	1.50	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
17	Adaptación al cambio; innovación y creatividad y mejora continua	Reenfocar y motivar al personal a los objetivos de la organización, cuando existen constantes cambios	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	nov-11	Conferencia, dinámicas de grupo	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH

N.	TEMA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	FACILITADOR	FECHA ESTIMADA	METODOLOGIA	DURACION (en horas)	LUGAR	RESPONSABLE
18	Técnicas de negociación y resolución de conflictos	Conocer las técnicas para manejo de conflictos y negociación, potenciar los comportamientos de manera positiva	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	nov-11	Conferencia, debates, dinámicas de grupo	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
19	Técnicas de motivación y reconocimientos	Conocer técnicas de motivación y reconocimientos monetarios	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	dic-11	Audiovisuales, dinámicas	6.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
20	Características de los integrantes del equipo	Conocer y aceptarse a uno mismo y a los demás	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	dic-11	Conferencia, dinámicas	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
<b>Liderazgo</b>									
21	Desarrollo del perfil de un líder (características)	Contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo de los participantes	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	ene-12	Conferencia	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
22	Teorías y estilos	Conocer los estilos de liderazgo y cómo y cuándo aplicarlos	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	ene-12	Conferencia, debates	6.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
23	Empowerment	Comprender en qué consiste y cuando es adecuado aplicar este liderazgo	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	ene-12	Conferencia, debates	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
24	Coaching	Comprender en qué consiste y cuando es adecuado aplicar este liderazgo	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	feb-12	Conferencia, debates	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
25	Preparando entrenadores y facilitadores	Indicar técnicas que ayudaran a ser buenos entrenadores y facilitadores	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	feb-12	Conferencia, dinámicas de grupo	1.50	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH

N.	TEMA	OBJETIVO	PARTICIPANTES	FACILITADOR	FECHA ESTIMADA	METODOLOGIA	DURACION (en horas)	LUGAR	RESPONSABLE
26	Como lograr alianzas entre el personal y las gerencias	Fortalecer la aplicación de técnicas que ayudan a fomentar la confianza y compromiso entre los colaboradores, sin importar nivel jerárquico	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	feb-12	Conferencia, dinámicas de grupo	1.50	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
27	Delegación de funciones	Potenciar capacidades, que permitan la delegación adecuada de funciones a otros o autoevaluar las delegadas a uno mismo	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	feb-12	Conferencia	1.50	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
28	Toma de decisiones	Indicar técnicas que ayudan a tomar decisiones acertadas	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	feb-12	Conferencia	1.50	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
29	Técnicas de seguimiento en las labores del equipo y la importancia de la retroalimentación	Comprender la importancia del seguimiento y retroalimentación. Indicar técnicas para su aplicación adecuada	Gerentes, jefes, coordinadores y oficiales (total 9 participantes)	Externo	mar-12	Conferencia	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH
30	Resumen de la capacitación	Recordatorio de los temas relevantes impartidos en la capacitación. Motivar a los colaboradores a poner en práctica lo aprendido	Grupo 1, 2, 3 y 4	Externo	mar-12	Conferencia, dinámicas de grupo	3.00	Instalaciones propias	Instructor de Intecap y oficial de RRHH

Fecha de elaboración

Elaborado  
Recursos Humanos

Autorizado  
Finanzas

Fuente: Elaboración propia  
Fecha: Septiembre 2,010

### 3.3.2.1. Presupuesto

Para la implementación de la propuesta, es necesario considerar el presupuesto que permita cubrir el pago del capacitador, material didáctico y otros gastos relacionados con las actividades de capacitación.

A continuación se presentan diversos escenarios en donde se pueden visualizar las alternativas en el ámbito económico, y decidir la que más se adapte según la disponibilidad financiera de la organización, tomando en cuenta que con la implementación del plan, se minimizara la problemática actual.

#### Escenario 1

En este escenario se sugiere como proveedor de capacitación a un instructor externo del Intecap.

**Cuadro No. 07**  
**Costo anual del plan de capacitación - Escenario 01**

CONCEPTO	INVENSIÓN APROXIMADA	
Capacitación para la población en general	Q	32,760.00
Capacitación gerencial	Q	6,300.00
Materiales y otros	Q	600.00
<b>Total</b>	<b>Q</b>	<b>39,660.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Fecha: Septiembre 2,010

Con esta opción, se presentan las siguientes ventajas:

- Costo intermedio.
- El proveedor tiene experiencia en capacitaciones a todo nivel y en grandes proporciones.

- Por ser un proveedor externo, cuenta con diversidad de conocimientos y experiencias adquiridas en capacitaciones dirigidas a empresas de renombre.
- Por ser capacitador externo, aporta un punto de vista ajeno a la organización. Ya que identifica debilidades, que usualmente no se visualizan.
- Los colaboradores se sienten en confianza y absorben de manera positiva los nuevos conocimientos, cuando el instructor de capacitación es externo.

Y entre las desventajas:

- Por la diversidad de empresas que Intecap capacita, las charlas hay que programarlas con suma antelación.

## Escenario 2

Para el presente escenario se propone la alternativa de un capacitador externo, de una empresa privada, dedicada a realizar actividades de capacitación.

**Cuadro No. 08**  
**Costo anual del plan de capacitación - Escenario 02**

CONCEPTO	INVENSIÓN APROXIMADA	
Capacitación para la población en general	Q	57,600.00
Capacitación gerencial	Q	16,800.00
Materiales y otros	Q	600.00
<b>Total</b>	<b>Q</b>	<b>75,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Fecha: Septiembre 2,010

Ventajas:

- Es un capacitador especializado, posee amplios conocimientos que pueden generar nuevas ideas o procedimientos ya aplicados en empresas exitosas.

Desventajas:

- Costo elevado.

### Escenario 3

Para el último escenario, se sugiere a un instructor interno.

**Cuadro No. 09**  
**Costo anual del plan de capacitación - Escenario 03**

CONCEPTO	INVENSIÓN APROXIMADA	
Capacitación para la población en general	Q	9,360.00
Capacitación gerencial	Q	2,730.00
Materiales y otros	Q	600.00
<b>Total</b>	<b>Q</b>	<b>12,690.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Fecha: Septiembre 2,010

Con este escenario, se presentan las siguientes ventajas:

- Costo módico.
- El expositor interno, conoce perfectamente el ambiente laboral y la problemática actual.

Entre sus desventajas están:

- Tanto el expositor como los participantes suelen sentirse incómodos, ya que son compañeros de trabajo.
- Se interrumpen en grandes proporciones las labores diarias de los expositores.

- Los expositores internos, no tienen el tiempo necesario para preparar adecuadamente las charlas, por lo que éstas en algunas ocasiones no transmiten la información adecuada.
- El expositor interno, tiene poca experiencia en capacitaciones a grandes proporciones y a nivel gerencial.
- Los participantes, no exponen sus ideas, inquietudes y molestias, ya que el expositor es un compañero de trabajo.

### **Analisis**

Luego de visualizar los pros y contras de los tres escenarios, se procede a tomar la decisión de la selección del proveedor de capacitación. Por lo que evaluando las ventajas y desventajas, se determina que la mejor opción es trabajar con Intecap; ya que es una empresa reconocida a nivel nacional por el buen desempeño en sus capacitaciones, cuenta con la experiencia necesaria para el desarrollo de capacitaciones en grandes proporciones dirigidas a todo nivel, y el valor de la inversión es intermedio en comparación con las otras dos opciones.

Al realizar la capacitación con Intecap, el total de la inversión asciende a Q. 39,660.00, y representa una inversión por colaborador de Q. 435.00 aproximadamente; según información proporcionada por el departamento financiero, este valor se puede cubrir con el presupuesto estimado para el año 2,011, en el rubro de capacitación.

Con esta capacitación, se lograrán los objetivos planteados, y se minimizará notablemente la problemática actual, la cual se refleja en errores continuos, atrasos en procesos administrativos y desperdicios.

### **3.3.3. Ejecución de la capacitación**

Después de presentar el diseño del plan de capacitación, y con la finalidad de que éste se desarrolle con éxito, es necesario realizar las siguientes actividades:

- a) La jefe de recursos humanos, designa a la oficial de recursos humanos para que sea la encargada del desarrollo y cumplimiento del plan de capacitación.
- b) La oficial de recursos humanos, prepara una lista de actividades, que aseguran que se realicen todas las gestiones relacionadas con la capacitación, en el tiempo estimado.
- c) La oficial de recursos humanos, deberá convocar para reunión trimestral a los colaboradores que se desempeñan en los mandos medios, esto con la finalidad de darles retroalimentación sobre el avance de la capacitación.

Para garantizar, que se efectúen todas las actividades que ayudaran a alcanzar los objetivos de la capacitación, se muestra una guía para la ejecución de la misma, adaptada a las necesidades de la organización objeto de estudio.

## Cuadro No. 10

### Ejecución de la capacitación

**CAPACITACIÓN:** \_\_\_\_\_  
**FECHA INICIO:** \_\_\_\_\_ **FECHA FIN:** \_\_\_\_\_  
**RESPONSABLE:** \_\_\_\_\_

No.	Actividad	Fecha limite de finalización	Status
1	Autorización plan de capacitación	1 mes antes, de fecha propuesta de inicio	
2	Contratación proveedor seleccionado	15 días antes, de la fecha propuesta de inicio	
3	Aviso de capacitación a participantes	10 días antes, del inicio de la capacitación	
4	Preparación del material didáctico a utilizar (sacar copias, libreta de notas, lapiceros, preparar identificadores, etc.)	05 días antes, del inicio de la capacitación	
5	Preparación de salones y equipo a utilizar	05 días antes, del inicio de la capacitación	
6	Coordinar participación del instructor de capacitación	05 días antes, del inicio de la capacitación	
7	Confirmación de participantes	03 días antes, del inicio de la capacitación	
8	Preparación de evaluación de la capacitación	05 días antes, de la finalización de cada modulo de capacitación	
9	Preparación de diplomas	05 días antes, de la finalización del plan de capacitación	
10	Tabulación de datos de evaluaciones de capacitación	03 días, después de trasladar las evaluaciones.	
11	Elaborar informe de capacitación	05 días, después de trasladar las evaluaciones.	

**Status**

P. Pendiente  
 C. Concluido  
 S. Seguimiento

Fuente: Elaboración propia

Fecha: Octubre 2,010

Al completar estos pasos, se asegura que la capacitación se desarrolle con éxito, y los resultados se visualizarán en la fase de evaluación de la misma.

#### 3.3.4. Evaluación de la capacitación

Después de ejecutar la actividad de capacitación, es indispensable conocer la percepción y nivel de aprendizaje de los participantes, por lo que se debe realizar la evaluación correspondiente que podrá validar el impacto en cada participante.

Para efectos de este estudio, y derivado a que la implementación de actividades de capacitación en la organización, es relativamente nueva, las evaluaciones que permitirán conocer el impacto de la capacitación y determinar si se alcanzaron los objetivos trazados, son las siguientes:

- Evaluación de la percepción (capacitador, contenido y logística)
- Evaluación de aprendizaje (pre y post capacitación)

Con la recopilación de esta información, se podrá conocer la opinión de cada participante y determinar el aprendizaje obtenido a través de estas actividades.

Para la organización objeto de estudio, se propone utilizar los siguientes instrumentos:

#### **3.3.4.1. Evaluación de la percepción (nivel 1)**

Con ésta herramienta se obtendrá información sobre la percepción de los participantes en cuanto al desempeño del capacitador, contenido y logística de la actividad. Esta información será de ayuda para mejorar en las siguientes capacitaciones.

Para aplicar correctamente éste instrumento, y obtener información fidedigna, se deben seguir los siguientes pasos:

- a) Oficial de recursos humanos, debe trasladar la evaluación al finalizar cada charla.
- b) Oficial de recursos humanos, debe recopilar esta información el mismo día.

- c) Oficial de recursos humanos, tabula datos y presenta informe a jefatura de recursos humanos. Esta tarea debe realizarse durante la semana siguiente al tener la información.
- d) Oficial y jefe de recursos humanos, toman nota de los aspectos a mejorar, para aplicarlos en la próxima actividad de capacitación.

A continuación se muestra el formato sugerido a utilizar para evaluar estos aspectos:

### Cuadro No. 11 Evaluación de la percepción

<b>Capacitador</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Fecha</b>	

**Objetivo**

Conocer la opinión de los participantes, en relación a las capacitaciones impartidas  
Mejorar continuamente en las actividades de capacitación realizadas

**Instrucciones**

Marque con una equis (x) el número que represente mejor su respuesta a cada interrogante, siendo el 1 el valor más bajo y el 4 el valor más alto

Capacitador						
Dominio del tema	Excelente	4	3	2	1	Debe mejorar
Capacidad para transmitir ideas, utilizo ejemplos, anécdotas, etc.	Excelente	4	3	2	1	Debe mejorar
Imagen proyectada y actitud hacia los participantes	Excelente	4	3	2	1	Debe mejorar
Utilizó un lenguaje, ritmo de exposición y tono de voz apropiado	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Mantuvo el interés y dominio del grupo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Logro la participación del grupo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Resolución de dudas inesperadas y otros cuestionamientos	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Contenido						
Los temas impartidos son aplicables en su actividad laboral	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Los temas impartidos llenaron sus expectativas	Siempre	4	3	2	1	Nunca
La secuencia de los temas impartidos, fue la adecuada	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Las dinámicas de trabajo permitieron que el participante estuviera activo	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Las actividades fomentaron la sociabilización entre participantes	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Las dinámicas fueron diferentes, en relación a cada tema impartido	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Material didáctico adecuado a cada tema expuesto	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Organización						
El tiempo en que se dió la invitación a las actividades de capacitación, fue	Suficiente	4	3	2	1	Insuficiente
Uso adecuado del tiempo, se respetaron las fechas y tiempos establecidos	Siempre	4	3	2	1	Nunca
Instalaciones	Excelente	4	3	2	1	Debe mejorar
Comida	Excelente	4	3	2	1	Debe mejorar
Recursos y materiales proporcionados	Excelente	4	3	2	1	Debe mejorar
Apoyo del área de capacitación	Excelente	4	3	2	1	Debe mejorar
Al terminar el curso se encuentra	Satisfecho	4	3	2	1	Insatisfecho

<b>Nombre / Opcional</b>	
<b>Departamento / Opcional</b>	

Fuente: Elaboración propia  
Fecha: Noviembre 2,010

### **3.3.4.2. Evaluación de aprendizaje (nivel 2)**

Para conocer el alcance de transmisión de conocimientos a los participantes, es necesario trasladar una evaluación de aprendizaje, con la cual se obtendrá información para determinar el nivel de aprendizaje obtenido por cada colaborador.

Para tener un parámetro de comparación, se debe trasladar esta evaluación al inicio de la capacitación y la misma evaluación una semana después de recibir la charla. Los pasos a seguir para llevar a cabo esta actividad, son:

- a) Oficial de recursos humanos, debe trasladar la evaluación el día en que se inicia con la actividad de capacitación.
- b) Oficial de recursos humanos, debe recopilar esta información, el mismo día.
- c) Oficial de recursos humanos, tabula datos y presenta informe a jefatura de recursos humanos. Esta tarea debe realizarse durante la semana siguiente al tener la información.
- d) Oficial de recursos humanos, debe trasladar la misma evaluación nuevamente, una semana después de haber concluido la actividad de capacitación.
- e) Oficial de recursos humanos, debe recopilar esta información, el mismo día.
- f) Oficial de recursos humanos, tabula datos. Ésta tarea debe realizarse durante la semana siguiente al tener la información.
- g) Oficial de recursos humanos, realiza comparativo en donde debe analizar los resultados obtenidos por colaborador antes de recibir la capacitación y después de recibir la misma.
- h) Oficial de recursos humanos presenta este comparativo a jefes inmediatos.
- i) Oficial de recursos humanos en coordinación con jefes inmediatos, determinan acciones a tomar, para mejorar las situaciones resultantes del análisis de información.

A continuación, se muestra el formato sugerido para la recopilación de información; sin embargo, debido a que aun no se ha llevado a cabo la etapa de ejecución, no se pueden determinar las cuestionantes para esta evaluación; por lo que el siguiente formato, se presenta sin detallar ninguna pregunta.

## **Cuadro No. 12**

### **Evaluación de aprendizaje**

**Nombre**

**Tema**

**Fecha**

**Punteo**


**Objetivo**

Conocer el grado de aprendizaje de los participantes  
Conocer en que áreas se debe realizar retroalimentación

**Instrucciones**

Según sus conocimientos, responda los siguientes cuestionamientos.

**QUEREMOS CONOCER TU OPINIÓN**

**Pregunta N. 1**

**Pregunta N. 2**

**Pregunta N. 3**

**Pregunta N. 4**

**Pregunta N. 5**

Fuente: Elaboración propia

Fecha: Noviembre 2,010

Luego de trasladar esta evaluación a cada participante, es necesario conocer el nivel de aprendizaje por colaborador, para obtener este dato, se deben seguir las siguientes indicaciones:

- a) Tabular resultados de la evaluación inicial (pre capacitación)
- b) Tabular resultados de la evaluación final (post capacitación)
- c) Convertir estos datos a porcentajes
- d) Presentar resultados finales

Para efectos de este estudio, se realiza un ejemplo con datos hipotéticos, en donde se muestra la manera adecuada de realizar este análisis, a través de la utilización del siguiente formato:

**Cuadro No. 13**  
**Tabulación de datos de la evaluación de aprendizaje**

Colaborador	% Pre	% Post	% aprendizaje
Jefe	55%	83%	28%
Coordinador	50%	75%	25%
Oficial	57%	73%	16%
Asistente	60%	87%	27%
Recepcionista	47%	77%	30%

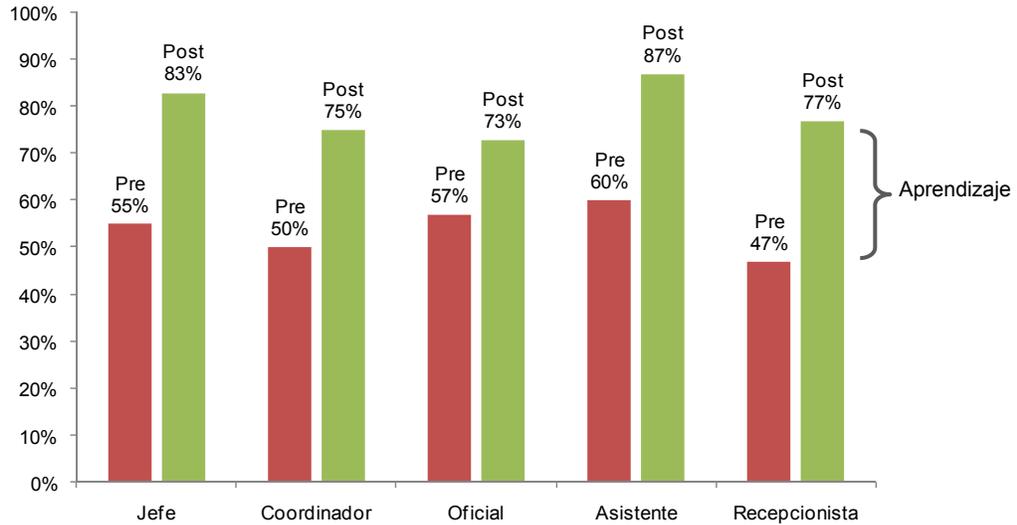
Fuente: Elaboración propia

Fecha: abril 2,011

Con la información anterior, se procede a realizar la gráfica que ilustra claramente el nivel de aprendizaje obtenido por cada colaborador. Utilizando los datos del cuadro anterior, se sugiere presentar la gráfica, de la siguiente manera:

## Gráfica No. 06

### Presentación de resultados del nivel de aprendizaje obtenido



Fuente: Elaboración propia  
Fecha: Abril 2,011

Al realizar esta presentación de resultados, se visualiza claramente, el puntaje obtenido en la evaluación inicial (pre), el puntaje en la evaluación final (post), con esta información, se obtiene el nivel de aprendizaje obtenido, que es la brecha entre la calificación inicial y final. El nivel de aprendizaje obtenido debe ser mayor a cero, para validar el alcance de los objetivos.

Para efectos de las necesidades inherentes de la organización objeto de estudio, se recomienda realizar las dos evaluaciones anteriores, debido a que recién se está implementando el proceso de capacitación. Sin embargo, en un futuro, se debe tomar en cuenta el agregar los siguientes instrumentos de evaluación.

Con la implementación de todas las fases del proceso de capacitación, se logrará el objetivo de la capacitación y los resultados se manifestarán en las evaluaciones de capacitación.

## CONCLUSIONES

- La investigación realizada en la unidad objeto de estudio, demostró que no existe un proceso de capacitación efectivo, que permita fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, lo cual provoca deficiencias en la forma en que los colaboradores realizan su trabajo, por lo que se comprueba la hipótesis número uno.
- Las actividades de capacitación que aparentemente realiza la organización, no son capacitaciones como tal, son charlas informativas que se basan en lo que puede ser necesario para cubrir ciertas necesidades de capacitación; ya que en la organización no se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, que permita conocer las necesidades específicas de cada área o persona, y por ende no se ha logrado minimizar la problemática actual.
- Actualmente no se realizan evaluaciones de las capacitaciones recibidas, para conocer la percepción de los participantes, su nivel de aprendizaje y si los mismos ponen en práctica lo aprendido; esto no permite demostrar el impacto que las mismas tuvieron en los colaboradores, y por consiguiente en el logro de los objetivos organizacionales.

## RECOMENDACIONES

- Evaluar el impacto de la propuesta implementada, para validar si se cumplieron los objetivos de la misma y si esta ejecución ayudo al logro de los objetivos organizacionales.
- Evaluar que tipo de diagnóstico de necesidades de capacitación se efectuara en la próxima oportunidad, para obtener la información adecuada y cumplir con los objetivos trazados.
- Demostrar si las evaluaciones de la capacitación, en relación a la percepción y aprendizaje, presentan la información deseada. Así como, evaluar si la organización se encuentra en un nivel adecuado para aplicar otras técnicas de evaluación de la capacitación en los niveles 3 (evaluación en la transferencia al puesto de trabajo) y 4 (evaluación de impacto).

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, A. 2002. Gestión del Talento Humano. 1a. ed. Colombia, McGraw Hill. 475 p.
2. Congreso de la República, GT. 2003. Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, decreto número 02-2003. Guatemala, 8 p.
3. Holiday, D. y Palencia, T. 1996. Mapeo de las organizaciones de la sociedad civil en Guatemala. (en línea). Guatemala. Consultado el 28 feb. 2010. Disponible en: [http://davidholiday.com/publications/BID\\_mapeo.pdf](http://davidholiday.com/publications/BID_mapeo.pdf).
4. Instituto Dorh, S.C. Desarrollo de recursos humanos: El roi en la capacitación. (en línea). s.n.t. Consultado el 03 mar. 2010. Disponible en: [http://www.cgmeta.com/pdf/ROI\\_capacitacion\\_-\\_Instituto\\_Dorh.pdf](http://www.cgmeta.com/pdf/ROI_capacitacion_-_Instituto_Dorh.pdf).
5. Infomipyme.com. Organizaciones civiles, legalidad y estructura, funcionalidad. (en línea). Guatemala. s.n.t. Consultado el 12 abr. 2010. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/sidel/casos/civiles.htm>
6. Minfin.gob.gt. Conceptos básicos de ONG. (en línea). Guatemala. s.n.t. Consultado el 28 feb. 2010. Disponible en: [http://www.minfin.gob.gt/archivos/ong/archivos/1\\_2.pdf](http://www.minfin.gob.gt/archivos/ong/archivos/1_2.pdf).
7. Pinto Villatoro, R. 2000. Planeación estratégica de capacitación. 1a. ed. México, McGraw Hill. 206 p.
8. Solucionesong.org. Canales temáticos: Marco legal ONG (en línea). s.n.t. Consultado el 24 feb. 2010. Disponible en: <http://canales.solucionesong.org/detalle/?id=345&idi=14>.

9. Wikipedia. Organización no gubernamental. (en línea). s.n.t. Consultado el 24 feb. 2010. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_no\\_gubernamental](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental).