

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER”**

**CLAUDIA VERONICA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

GUATEMALA, ABRIL DE 2012

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

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

POR

**CLAUDIA VERONICA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2012

**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 Joel Girón Barahona
Vocal segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal quinto	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática - Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración - Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Mercadotecnia - Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	MSc. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	MSc. Edwin René Andrade Cabrera
Examinadora:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez

Guatemala, 8 de agosto de 2,011

Licenciado

**José Rolando Secaida Morales**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

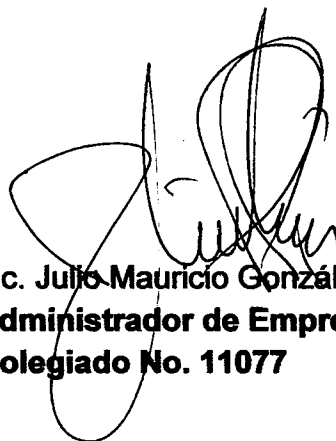
Su despacho

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha uno de febrero de dos mil once, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis titulado **“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER”** elaborado por la estudiante Claudia Veronica Martínez Hernández, con carné estudiantil 200216599.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a la graduación profesional de la estudiante como Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**Lic. Julio Mauricio González Ruiz**  
**Administrador de Empresas**  
**Colegiado No. 11077**



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

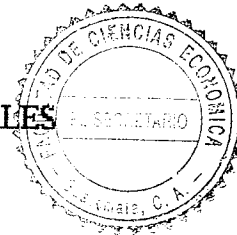
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
TRECE DE MARZO DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 5-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de febrero de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 216-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de octubre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER", que para su graduación profesional presentó la estudiante **CLAUDIA VERONICA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ**, autorizándose su impresión.

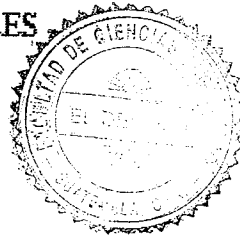
Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
REVISALC

## **DEDICATORIA**

- A DIOS:** Por brindarme la sabiduría, el conocimiento y la fortaleza para alcanzar este objetivo en mi vida.
- A MIS PADRES:** José Lino Martínez  
Leonor Hernández de Martínez (QEPD)  
Como agradecimiento a todos sus esfuerzos para hacer de mí una profesional, por su cariño, apoyo y consejos a lo largo de mi vida.
- A MI FAMILIA:** Por el apoyo que me han brindado en toda circunstancia.
- A MIS AMIGAS(OS):** Por todos los momentos compartidos en el desarrollo de nuestra carrera y en nuestra vida personal, especialmente a Irene Chacón, Blanca Sosa, Hilda Verónica Solís, Brenda Rodríguez y a Luis Pérez por su apoyo incondicional.
- AGRADECIMIENTO:** A la Universidad de San Carlos de Guatemala  
A la Facultad de Ciencias Económicas  
A la Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolfía  
A mi asesor de tesis:  
Lic. Julio Mauricio Gonzáles Ruiz por toda la ayuda que me brindo en la elaboración de la tesis.  
A la Liga Nacional contra el Cáncer por la oportunidad de realizar el estudio.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
	<b>1</b>
1.1 Definición de asociación	1
1.2 Definición de liga	1
1.3 Administración	1
1.4 Proceso administrativo	2
1.5 Fases del proceso administrativo	2
1.6 Integración	3
1.7 Administración del recurso humano	3
1.8 Objetivos de la administración del recurso humano	4
1.9 Procesos de la administración del recurso humano	5
1.9.1 Admisión	5
1.9.2 Aplicación	5
1.9.3 Compensación	5
1.9.4 Desarrollo	5
1.9.5 Mantenimiento	5
1.9.6 Monitoreo	6
1.10 Capacitación de personal	6
1.11 Etapas de evolución de la capacitación	6
1.11.1 Iniciación	7
1.11.2 Crecimiento	8
1.11.3 Consolidación	8
1.11.4 Normalización	8
1.12 Beneficios de la capacitación	8
1.13 Proceso de capacitación	10
1.13.1 Detección de necesidades de capacitación	11

	Pág.
1.13.1.1 Tipos de diagnósticos de necesidades de capacitación	11
1.13.1.2 Otras formas de detección de necesidades	12
1.13.2 Diseño del proceso de capacitación	13
1.13.3 Ejecución del proceso de capacitación	17
1.13.3.1 Plan de acción	17
1.13.4 Evaluación del proceso de capacitación	17
1.13.4.1 Reacción	20
1.13.4.2 Aprendizaje	21
1.13.4.3 Aplicación	22
1.13.4.4 Resultados	24
1.13.4.5 Evaluación	24
• Retorno de la inversión	25
1.14 Impacto negativo interno y externo si no se implementa un proceso de capacitación	27
1.15 Diagnóstico	28
1.16 Ley de Pareto	28
1.17 Competencias laborales	29
1.17.1 Competencias de gestión	30
1.17.2 Las competencias laborales y la capacitación	30

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA LIGA NACIONAL**

<b>CONTRA EL CÁNCER</b>	<b>32</b>
2.1 Antecedentes de la institución	32
2.1.1 Datos históricos	32
2.1.2 Servicios	33
2.1.3 Filosofía organizacional	33



	Pág.
2.1.3.1 Misión	33
2.1.3.2 Visión	33
2.1.3.3 Valores	34
2.1.3.4 Competitividad	34
2.1.3.5 Financiamiento	34
2.1.4 Estructura organizacional	34
2.2 Método para desarrollar la investigación	36
2.2.1 Investigación bibliográfica	36
2.2.2 Trabajo de campo	36
2.2.2.1 Entrevista	36
2.2.2.2 Encuesta	36
2.2.2.3 Población y muestra	37
2.3 Análisis de la capacitación actual	39
2.3.1 Características del personal administrativo	39
2.3.2 Situación actual del trabajo del personal administrativo	41
2.3.3 Proceso de capacitación	43
2.4 Análisis de los resultados	57
2.5 Diagnóstico de necesidades de capacitación	59
2.5.1 Método de detección de necesidades aplicado	59
2.5.2 Orientación del diagnóstico de necesidades de capacitación	60
2.5.3 Procedimiento para la aplicación del diagnóstico	61
2.6 Necesidades actuales	64

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA “PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER”**

3.1 Presentación	73
------------------	----

	Pág.
3.2 Procedimiento general del proceso de capacitación propuesto	74
3.3 Objetivos del proceso	85
3.3.1 Objetivo general	85
3.3.2 Objetivos específicos	85
3.4 Metas	85
3.5 Políticas del proceso	86
3.6 Normas del proceso	87
3.7 Diagnóstico de necesidades de capacitación	88
3.8 Diseño del proceso de capacitación	88
3.8.1 Presentación del plan de capacitación	89
3.8.2 Objetivos del plan de capacitación	90
3.8.3 Metas del plan	91
3.8.4 Alcance del plan	91
3.8.5 Indicadores de gestión del plan	91
3.9 Ejecución del proceso	118
3.10 Evaluación de la efectividad del proceso	123
3.10.1 Nivel I = evaluación de la reacción	123
3.10.2 Nivel II = evaluación del aprendizaje	127
3.10.3 Nivel III = evaluación de la aplicación (transferencia al puesto de trabajo)	131
3.10.4 Nivel IV = evaluación de los resultados	134
3.10.5 Evaluación/ retorno de la inversión	135
<b>CONCLUSIONES</b>	137
<b>RECOMENDACIONES</b>	138
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	139
<b>ANEXOS</b>	141

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Pág.
1	Etapas de evolución de la capacitación	7
2	Organigrama general, Liga Nacional contra el Cáncer	35
3	Tiempo que tiene el personal de laborar en la institución	39
4	Nivel académico del personal administrativo	40
5	Conocimiento del personal de las actividades de su puesto de trabajo	41
6	Problemas que tiene el personal administrativo para realizar su trabajo	42
7	Capacitación recibida por parte de la institución	44
8	Cantidad de capacitaciones que ha recibido el personal administrativo	45
9	Orientación de la capacitación recibida	46
10	Necesidad de actualizarse para mejorar la efectividad en sus labores	47
11	Percepción del personal administrativo de la capacitación que ha recibido	48
12	Conocimiento sobre quién es el encargado de planear la capacitación	49
13	Detección de necesidades de capacitación	50
14	Resolución de necesidades con la capacitación	51
15	Ejecución de las actividades de capacitación	52
16	La capacitación ayudaría a mejorar la calidad del servicio	53
17	Conocimiento sobre cómo se evalúan los resultados de la capacitación	54
18	Beneficios obtenidos con las capacitaciones realizadas	55
19	Porcentaje del personal encuestado que brindo sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Pág.
1	Proceso de capacitación	10
2	Representación Ley de Pareto	29
3	Flujograma del proceso de capacitación	78
4	Tipos de programas de cursos del plan de capacitación propuesto	89

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.		Pág.
1	Objetivos de la administración del recurso humano	4
2	Métodos de capacitación	14
3	Representación gráfica de los momentos de la evaluación integral de la capacitación	20

## ÍNDICE DE TABLAS

No.		Pág.
1	Beneficios a obtener con la capacitación	9
2	Escala para la calificación de funciones	62
3	Descripción del procedimiento/flujograma	75
4	Plan de Acción, Liga Nacional contra el Cáncer	81
5	Ejemplo de tabla de resumen. (Comparación del promedio obtenido en la pre y post prueba por cada participante)	131
6	Ejemplo instrumento de evaluación de los resultados	134
7	Ejemplo instrumento de evaluación de los resultados (hoja 2)	135

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág.
1	Resultados DNC. Jefe Relaciones Públicas y Recaudación	65
2	Resultados DNC. Jefa Recursos Humanos	66
3	Resultados DNC. Jefe Departamento Administrativo	67
4	Resultados DNC. Jefe Departamento de Contabilidad	68
5	Resultados DNC. Jefe Departamento de Farmacia	69
6	Resultados DNC. Brechas en habilidades, actitudes y competencias.	70
7	Plan de Capacitación, Programa de Cursos Técnicos	92
8	Programa de curso técnico, Marketing Social	93
9	Programa de curso técnico, Planificación y programación del mantenimiento	94
10	Programa de curso técnico, Capacitación de Personal	95
11	Programa de curso técnico, Administración de compras	96
12	Programa de curso técnico, Contabilidad para organizaciones no lucrativas	97
13	Programa de curso técnico, Formación de Instructores Internos	98
14	Plan de Capacitación, Programa de Cursos de Gestión	99
15	Programa de curso de gestión, Pensamiento Estratégico y la Planeación	100
16	Programa de curso de gestión, Negociación	101
17	Programa del curso de gestión, Gestión del Talento Humano	102
18	Plan de Capacitación, Programa de Cursos Generales de Desarrollo	103

	Pág.
19 Programa de curso general, Inteligencia Emocional	104
20 Programa de curso general, Trabajo en Equipo	105
21 Programa de curso general, Gestión del Tiempo: Productividad	106
22 Programa de curso general, Atención al Cliente y Calidad en el Servicio	107
23 Programa de curso general, Comunicación Asertiva	108
24 Plan de Capacitación, Programa de Cursos Técnicos, 2do. Escenario económico	111
25 Plan de Capacitación, Programa de Cursos de Gestión, 2do. Escenario económico	112
26 Plan de Capacitación, Programa de Cursos Generales de Desarrollo, 2do. Escenario económico	113
27 Plan de Capacitación, Programa de Cursos Técnicos, 3er. Escenario Económico	115
28 Plan de Capacitación, Programa de Cursos de Gestión, 3er. Escenario Económico	116
29 Plan de Capacitación, Programa de Cursos Generales de Desarrollo, 3er. Escenario Económico	117
30 Presupuesto estimado para honorarios de los facilitadores	119
31 Presupuesto estimado para los recursos tecnológicos	119
32 Presupuesto estimado para material didáctico	120
33 Presupuesto estimado para alimentación de los participantes	120
34 Presupuesto general estimado	121
35 Presupuesto estimado para honorarios de los facilitadores, 2do. Escenario económico	122



	Pág.
36 Presupuesto general estimado, 2do. Escenario económico	122
37 Presupuesto estimado para honorarios de los facilitadores 3er. Escenario económico	123
38 Presupuesto general estimado, 3er. Escenario económico	123

## INTRODUCCIÓN

La capacitación es un eslabón clave si se quiere contar con colaboradores competentes, capaces de afrontar el entorno caracterizado por niveles crecientes de complejidad, variaciones rápidas y profundas como consecuencia del cambio tecnológico y del conocimiento cada vez mayor que este incorpora.

Como proceso sistémico, la capacitación debe lograr la preparación óptima de un trabajador tanto en conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño en su puesto y contribuir al desarrollo de la organización; para que esto ocurra, el proceso debe ser organizado y controlado en toda su gestión, estableciendo las actividades que se deban realizar para garantizar su efectividad; así como, la estandarización y normalización de los documentos, de esta forma el proceso de capacitación permite alinear, estandarizar y homogeneizar las actividades de capacitación en todas las áreas de la organización.

Por lo cual, el presente trabajo de tesis es un aporte para la Liga Nacional contra el Cáncer que incluye como propuesta un proceso de capacitación para el personal administrativo, con la finalidad de reducir las brechas existentes entre el perfil real y el esperado de cada puesto de trabajo, a efecto de obtener los mejores resultados de los colaboradores.

El informe realizado consta de tres capítulos, en los que se describe de manera detallada información relevante de la investigación. En el capítulo uno, se definen conceptos de la administración del recurso humano, capacitación y las etapas de evolución de la misma, los beneficios de la capacitación y la descripción del proceso así como las fases que conlleva.

El segundo capítulo describe los antecedentes de la institución y el análisis realizado de la capacitación actual, mediante una investigación de campo efectuada, donde se evaluaron variables como:

características del personal administrativo, situación laboral y el proceso de capacitación, siendo esta última variable de mayor interés para el análisis. Asimismo, como primera parte de la propuesta del proceso de capacitación se incluye el diagnóstico de necesidades de capacitación puesto- persona realizado.

En el tercer capítulo se describen los objetivos generales y específicos, metas, políticas, normas, etc. del proceso propuesto, el plan de capacitación y sus respectivos programas de acuerdo a las necesidades detectadas.

Como parte final del informe, se encuentran las conclusiones y recomendaciones referentes a la investigación y con las cuales se pretende contribuir a resolver los problemas detectados en la capacitación que se brinda en la institución al personal administrativo.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Definición de asociación**

Una asociación es una agrupación de personas constituidas para realizar una actividad colectiva, de forma permanente y sin ánimo de lucro; que se organizan democráticamente y son independientes del Estado, los partidos políticos y las empresas. Una característica especial de la asociación es que puede realizar actividades que generen excedentes, pero dado a su finalidad no lucrativa dichos beneficios económicos no pueden repartirse entre los socios al finalizar el año, sino deben reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la institución; así mismo, pueden elaborar contratos laborales para legislar su papel de patrono laboral.

### **1.2 Definición de liga**

En el contexto social, la palabra liga se utiliza para designar a una agrupación de individuos, entidades, estados, etc., que se asocian para un fin común y que tienen un carácter muy activo en la sociedad en la que se desenvuelven. La Liga Nacional contra el Cáncer inició como una agrupación de personas bajo la coordinación del médico Bernardo del Valle que deseaban formar una asociación que se dedicara exclusivamente a la prevención y tratamiento del cáncer en Guatemala.

### **1.3 Administración**

Su importancia radica en que no importa el tipo de actividad que se efectúe, siempre se va a utilizar de alguna forma la administración para llevarla a cabo. Se puede definir la administración como: “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.” (6:4)

El uso de la administración es cada vez más relevante en la Liga Nacional contra el Cáncer, derivado del crecimiento en la demanda de los servicios que brinda a la población guatemalteca. Por lo que es necesario, administrar con efectividad los recursos y el personal que posee para prestar un servicio de calidad al paciente.

#### **1.4 Proceso administrativo**

El proceso administrativo, es el conjunto de fases que guardan relación entre sí, de carácter flexible, que permite gestionar los elementos materiales y humanos con que cuenta la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

#### **1.5 Fases del proceso administrativo**

El proceso se divide en cinco fases:

- **Planeación:** consiste en determinar las actividades que han de realizarse para cumplir con la misión y los objetivos de la entidad, por lo que se requiere visualizar el futuro y prever problemas, para formular las acciones a implementar.
- **Organización:** “Parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en la organización, es intencional en el sentido que se asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas, y al menos en teoría que se encargue a las personas lo que pueden realizar mejor.” (6:118)
- **Integración:** consiste en dotar a la empresa de todos los elementos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento. Siendo parte fundamental del proceso administrativo en la liga, ya que debe contar con todos los recursos materiales y humanos para el tratamiento de sus pacientes.

- **Dirección:** su objetivo es supervisar que todas las actividades se realicen conforme a la planeación elaborada.
- **Control:** supone la evaluación del desempeño individual y organizacional, además de la corrección de las desviaciones que se generen.

### **1.6 Integración**

Comprende la asignación de personas a los puestos que requiere el trabajo en la organización, donde se definen los requisitos en materia de personal, se seleccionan a los candidatos potenciales y se perfeccionan mediante la capacitación.

### **1.7 Administración del recurso humano**

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.”(2:9)

Actualmente, la administración del personal se ha conformado en la Gestión del Talento Humano, como un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la efectividad de los empleados y de las organizaciones; es una gestión contingente y situacional pues depende de aspectos como: la cultura de la institución, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, entre otra infinidad de variables importantes.

En la investigación se analizará si el Departamento de Recursos Humanos hace uso de la capacidad de tomar decisiones estratégicas y convertirlas en acciones

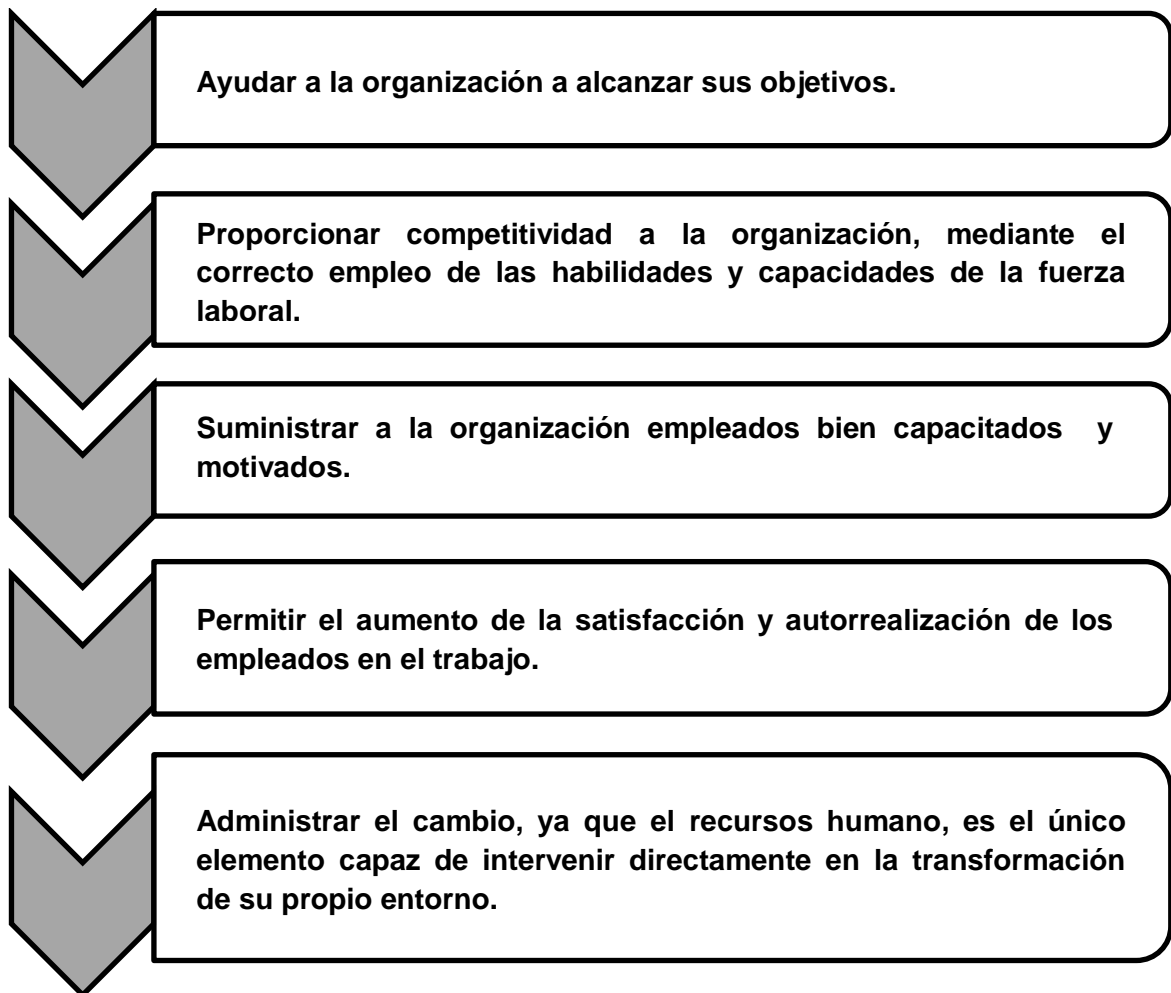
acertadas; toda vez que ello podría ser de gran utilidad en la Liga Nacional contra el Cáncer para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **1.8 Objetivos de la administración del recurso humano**

Entre los objetivos de la administración del recurso humano se encuentran:

#### **Esquema No. 1**

Objetivos de la administración del recurso humano



**Fuente:** elaboración propia, con información del autor Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 5ta. Edición, año 2002

## **1.9 Procesos de la administración del recurso humano**

La administración del talento humano implica varias actividades, está comprendida por un conjunto de procesos que guardan relación entre sí y que permite efectuar las funciones administrativas en la organización para alcanzar los objetivos propuestos. Los seis procesos de la gestión del talento humano son:

### **1.9.1 Admisión**

Es la incorporación de personas a la organización, incluye la convocatoria de los candidatos a ocupar el o los puestos vacantes y la selección de los más aptos.

### **1.9.2 Aplicación**

Permite planear las actividades que el personal realizará en la institución, de acuerdo al diseño organizacional que utilice, mediante la descripción del cargo y la evaluación del desempeño.

### **1.9.3 Compensación**

Comprende la remuneración que se brinda a las personas por su trabajo, con la finalidad de incentivarlas y de satisfacer sus necesidades individuales, consta también de los beneficios y servicios sociales.

### **1.9.4 Desarrollo**

Proceso empleado para capacitar y fomentar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, mediante el entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de carreras, entre otros.

### **1.9.5 Mantenimiento**

Ayuda a crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias en el entorno laboral de los colaboradores.



### **1.9.6 Monitoreo**

Permite registrar las actividades del personal y verificar sus resultados mediante la utilización de bases de datos y sistemas de información gerencial.

### **1.10 Capacitación del personal**

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (11:25)

La capacitación del personal para cualquier empresa, es de vital importancia, por ello se analizará si la Liga Nacional contra el Cáncer cuenta con un proceso fundamental en la administración del recurso humano, derivado de la asistencia social que brinda; lo que requiere contar con personal altamente calificado no sólo en el tratamiento de la enfermedad, sino también en la asistencia al paciente en los procedimientos administrativos que debe realizar para obtener la atención médica necesaria.

### **1.11 Etapas de evolución de la capacitación**

Para aplicar un proceso de capacitación efectivo se debe establecer un panorama general de lo que ocurre con ésta, lo que hace preciso conocer en qué etapa se encuentra la capacitación en la liga.

Las cuatro etapas de la evolución de la capacitación son: iniciación, crecimiento, consolidación y normalización como se muestra en la gráfica siguiente:

### **Gráfica No. 1**

Etapas de evolución de la capacitación



**Fuente:** elaboración propia con información del autor Pinto, Roberto. Planeación Estratégica de la Capacitación. 2da. Edición, año 2002

#### **1.11.1 Iniciación**

La capacitación carece de credibilidad y no cumple su cometido, la tarea principal es demostrar sus beneficios, mediante un enfoque profesional y la participación de toda la organización. Entre las características de esta etapa se tienen: desconocimiento del proceso de capacitación, recursos limitados, no se utilizan bases técnicas para determinar los cursos, etc.

Las actividades de capacitación del personal administrativo de la liga, no han tenido ninguna base informativa sobre las necesidades de los trabajadores, han carecido de planificación adecuada y se han hecho de manera discontinua, lo que podrá determinarse claramente con la información obtenida en el diagnóstico.

### **1.11.2 Crecimiento**

La finalidad en esta etapa, es el uso de métodos de capacitación que satisfagan las necesidades específicas y, disponer de lineamientos generales para las capacitaciones futuras. Una gran cantidad de actividades de capacitación aunque con cierta desorganización, una mayor disponibilidad de recursos y la existencia de manuales, políticas y procedimientos de manera poco estructurada y con una aplicación limitada son algunos de los rasgos de esta etapa.

### **1.11.3 Consolidación**

En la fase de consolidación se busca mejorar o incorporar nuevos elementos al proceso de capacitación para que sea más efectivo, especialmente en la organización interna y la evaluación de la capacitación.

### **1.11.4 Normalización**

La alta credibilidad de la capacitación, su orientación a satisfacer las necesidades de las personas y de la organización, la asesoría que brinda la unidad de capacitación a las demás áreas para determinar la mejor solución a los problemas, son parte de las características de la etapa más avanzada de la capacitación. Cabe resaltar, que la normalización no es la etapa final, sino el estado ideal al que se aspira llegar; es un medio para cumplir los verdaderos objetivos de la capacitación y en este caso los de la Liga Nacional contra el Cáncer.

## **1.12 Beneficios de la capacitación**

Hoy en día, la capacitación es esencial para el desarrollo de las organizaciones, muchas veces es considerada de baja utilidad, originado de que los resultados de la capacitación son difíciles de valorar y comprender.

Si el proceso de capacitación responde a las necesidades y está debidamente planeado y diseñado al aplicarlo se obtendrá personal altamente calificado;

mejoras en los procesos de trabajo y aumento en la productividad, entre otros beneficios. Se considera que entre los beneficios que obtienen tanto los colaboradores como la institución se pueden mencionar:

**Tabla No. 1**  
Beneficios a obtener con la capacitación

Beneficios para la institución	Beneficios personales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la liga.</li> <li>• Permite trabajar más organizadamente, lo que conlleva a la maximización de resultados y elevar el nivel de rentabilidad.</li> <li>• Prestación de un mejor servicio al paciente.</li> <li>• Se generan actitudes positivas y eleva la moral de la fuerza de trabajo.</li> <li>• Ayuda a reducir y mantener bajos los costos.</li> <li>• Mayor credibilidad de la liga.</li> <li>• Promueve una mejor comunicación entre departamentos y colaboradores.</li> <li>• Sus activos intelectuales se incrementan.</li> <li>• Hace viables políticas de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.</li> <li>• Permite el logro de metas individuales.</li> <li>• Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.</li> <li>• Se obtienen mayores conocimientos, habilidades y actitudes para efectuar sus labores.</li> <li>• Mayor concientización sobre su trabajo y la misión de la liga.</li> <li>• Permite desarrollarse personal y profesionalmente.</li> <li>• Entrega total de esfuerzo para cumplir con las tareas.</li> <li>• Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.</li> <li>• Contribuye a la formación de líderes.</li> </ul>

**Fuente:** consulta bibliográfica diversos textos, Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano; Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y desarrollo del Personal, entre otros.

### 1.13 Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso aplicado de manera sistemática, en el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes relativas a su puesto y su ambiente laboral; dicho proceso consta de cuatro fases generales: diagnóstico de necesidades, diseño del contenido de capacitación, ejecución del plan de capacitación y evaluación de los resultados.

**Figura No. 1**

Proceso de capacitación.



**Fuente:** elaboración propia, con información del autor Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 5ta. Edición, año 2002

### **1.13.1 Detección de necesidades de capacitación**

El proceso inicia con la detección de necesidades, las cuales pueden definirse como la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes en los colaboradores, y que habrán de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar correctamente las funciones de su puesto. Generalmente, las deficiencias se determinan a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) el cual permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la organización, con el fin de establecer los objetivos y contenidos de la capacitación, en el caso de la liga no se realiza un estudio de necesidades.

El DNC permite determinar:

- En qué cursos ha de capacitarse para el correcto desempeño de las tareas.
- Qué personas van a ser capacitadas.
- A qué nivel de profundidad habrá de ser impartida la capacitación.
- La importancia que tiene el aprendizaje para el desempeño del puesto.

#### **1.13.1.1 Tipos de diagnósticos de necesidades de capacitación**

- **DNC con base en puesto persona:** este diagnóstico se enfoca en las actividades de los puestos de trabajo y los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlos; la información para el estudio, se obtiene por medio del análisis de los descriptores y perfiles de los puestos para definir la situación ideal en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal que cubre ese puesto debe tener.

Asimismo, para definir la situación real, se hace uso de un instrumento de recolección de datos que incluya los requerimientos del puesto en cuanto a las funciones, para luego comparar la situación ideal con la real del puesto de trabajo, lo que permitirá identificar las deficiencias que existan referente a

los conocimientos, habilidades y actitudes que deberá cubrir el plan de capacitación que se implemente.

- **DNC con base en problemas:** evidencia los problemas del personal de mandos medios y representa la oportunidad de obtener grandes resultados en un lapso breve; su aplicación se da en organizaciones donde tienen problemas en cuanto a su rendimiento, a lo que no le prestan la debida importancia, sino hasta que rebasa los límites de tolerancia para colocarse como una necesidad urgente.
- **DNC con base en el desempeño:** como lo indica su nombre, se basa en la evaluación del desempeño y está dirigido a los niveles medios de la organización. Para efectuar este tipo de diagnóstico, es necesario que se aplique una efectiva evaluación del rendimiento.
- **DNC con base en multi-habilidades:** se emplea en organizaciones que trabajan por procesos, donde se requiere que los colaboradores manejen tareas de diversos puestos.

#### **1.13.1.2 Otras formas de detección de necesidades**

- **Análisis organizacional:** se elabora un diagnóstico general de la organización, donde se evalúan aspectos como la misión, la visión y los objetivos estratégicos.
- **Análisis de los recursos humanos:** se revisa el perfil de las personas, para identificar cuáles son las deficiencias y corregirlas.
- **Retroalimentación:** se adquiere información del personal sobre las necesidades de capacitación que existen en la organización.

- **Visión de futuro:** introducción de tecnología o equipo, para la creación de nuevos productos o servicios, lo que hace necesario adquirir nuevas habilidades o destrezas.

### 1.13.2 Diseño del proceso de capacitación

Después de efectuado el diagnóstico, se tendrá una gran cantidad de necesidades; por lo que se debe determinar cuáles requieren de una pronta solución, para diseñar la capacitación con base en éstas; el diseño incluye la definición del perfil del participante, los cursos, los métodos de enseñanza, etc.

- **Participantes:** para cada curso será necesario definir los participantes y los requisitos para asistir al evento, normalmente los cursos son designados para un nivel administrativo específico y no es muy recomendable combinar participantes de distintos niveles jerárquicos ya que también significa diferentes niveles educativos y un tratamiento distinto del tema. Al igual muchas veces surge el problema que hay mucho personal para capacitar, por lo que, un criterio a considerar es el efecto multiplicador, es decir se debe seleccionar a los colaboradores que tiene más capacidad de transmitir los conocimientos obtenidos a sus compañeros de trabajo a través de situaciones formales de enseñanza o en la ejecución del trabajo mismo.
- **Definición de los cursos:** Una vez señaladas las necesidades que se han de solventar y de fijar los objetivos que se desean alcanzar con el proceso de capacitación, se deben determinar los cursos que se han de impartir. La estructura de un curso comprende aspectos tales como: los métodos, técnicas, duración, horarios, etc.
- **Temas de capacitación:** deben responder a las necesidades detectadas y los objetivos del programa, los temas deben conformar una secuencia lógica que refuercen o apoyen otras actividades, además de determinar el nivel de



profundidad que se manejará de acuerdo a lo requerido. Se debe considerar la posibilidad de efectuar ejercicios antes, durante y después del evento que apoyen y complementen el contenido educativo.

- **Métodos de capacitación:** Hay una gran variedad de métodos y técnicas que pueden utilizarse. No existe un método ideal, los resultados que se obtengan serán por la relación que tengan con los objetivos que se persiguen, el número de participantes del curso, el tiempo que se dispone, entre otros factores; asimismo, es aconsejable que se alternen diversos métodos para darle dinamismo a la capacitación. Entre los métodos y técnicas de capacitación más utilizados se pueden mencionar:

### **Esquema No. 2**

#### Métodos de capacitación

**Conferencia:** existen dos tipos, la unilateral y la participativa. La primera se orienta a presentar información y la segunda da la opción a que el grupo intervenga con preguntas.

**Seminario:** su finalidad es integrar al grupo y desarrollar su creatividad para analizar y discutir problemas.

**Simulación - Juegos de negocios:** se discuten los cursos de acción en relación a diversos problemas presentados a través del juego.

**Congreso / simposio:** se delibera sobre algún tema o asunto específico en torno al cual se tienen opiniones diversas.

**Fuente:** elaboración propia con información del autor Siliceo Aguilar, Alfonso.

Capacitación y desarrollo de Personal. 4ta. Edición, año 2007

- **Instructores:** para cada curso se requiere de uno o más instructores y deben seleccionarse con base a los temas que se quieran tratar, al nivel de enseñanza, disponibilidad y a la capacidad de transmitir efectivamente su conocimiento a los participantes; es importante que el instructor tenga la facilidad para presentar su tema de manera comprensible.
  
- **Aprendizaje de adultos:** este depende de la organización del ambiente adecuado para el intercambio de información y de las experiencias educativas. Hay cuatro aspectos principales de este aprendizaje:
  1. Tienden a resistir frente a información nueva que no tenga sentido o no esté relacionada con su experiencia individual.
  2. Los adultos dependen menos de las experiencias de los instructores y libros de texto.
  3. Si la capacitación atañe a sus necesidades inmediatas se puede asumir que estarán interesados aunque también se puede esperar un poco de escepticismo de algunos de ellos.
  4. El aprendizaje de los adultos comienza centrados en un problema y en búsqueda de respuestas.
  
- **Duración del programa de capacitación:** es necesario contar con un período determinado en que se debe efectuar cierta cantidad de acciones, muchas veces el financiamiento disponible lo determinará. La duración de la capacitación depende del tipo de evento contemplado, puede variar de un día a varios meses, sin embargo lo común es de una a tres semanas.

- **Administración:** los trámites administrativos a realizarse dependerán del tipo de curso y comprenden: aspectos reglamentarios de la institución referentes a las autorizaciones de participación, aspectos formales y/o sociales como la planificación de la inauguración y clausura, invitación de autoridades y prensa, además de los aspectos logísticos: alimentación, preparación de folletos, documentos y otros auxiliares didácticos, entre otros.
- **Aspectos generales:** si los preparativos del curso han sido debidamente planeados y ejecutados la realización del curso debe ser exitoso, sin embargo existen algunas recomendaciones que se deben tomar en cuenta para evitar los contratiempos como: preparar con anticipación los equipos y materiales necesarios, mantener informados a los participantes del programa del curso y evitar cambios frecuentes, preparar planes de contingencia en caso de ausencia de un instructor, condiciones del tiempo, etc.
- **Financiamiento:** la cantidad de financiamiento disponible para las actividades de capacitación influye de una manera u otra sobre las demás y muchas veces se deben elaborar propuestas para financiamiento adicional cuando el presupuesto no sea suficiente. Una vez se determinen los temas y demás detalles para la ejecución, es necesario definir cuáles serán las actividades a realizarse conciliando las mismas con el presupuesto disponible; si lo programado sobrepasa los recursos económicos disponibles se deben priorizar las actividades.
- **Evaluación de los resultados:** es de gran importancia para la planificación de futuros eventos y debe responder a la interrogante ¿Cumplió la capacitación con los objetivos establecidos? Se obtiene esta información a través de las evaluaciones formales escritas y conclusiones realizadas por los organizadores sobre lo que salió bien, lo que se pudo mejorar, etc.

Como se evidencia existe una cantidad considerable de aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo efectivo del plan de capacitación por parte de los encargados de las acciones de capacitación, en este caso el Departamento de Recursos Humanos de la Liga Nacional contra el Cáncer. Asimismo, se señala que el presupuesto disponible es un factor muy significativo, que influye en el nivel de cobertura y desarrollo de los programas que se pretenden implementar.

### **1.13.3 Ejecución del proceso de capacitación**

La ejecución del proceso es la puesta en marcha del plan de capacitación, en esta etapa se coordina y prepara el programa del evento; además de diseñar instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se lleva a cabo corresponda al diseño planeado. Los encargados de planear la capacitación deberán seleccionar las mejores alternativas para cubrir las necesidades y cumplir con los objetivos, la logística en esta etapa es el componente más importante.

#### **1.13.3.1 Plan de acción**

El plan de acción da la pauta sobre qué actividades se deben realizar, los responsables y el tiempo que requieren; se encuentra bajo la responsabilidad del proveedor seleccionado.

### **1.13.4 Evaluación del proceso de capacitación**

La capacitación constituye un proceso de cambio, por lo que se debe evaluar su efectividad, tanto a corto como a largo plazo; en el corto plazo se obtiene retroalimentación sobre los métodos de capacitación, los conocimientos, etc., y en el largo plazo se debe medir la mejora en el desempeño de los participantes.

Es importante evaluar para poder retroalimentar, validar y mejorar la capacitación, la evaluación debe ser integral, involucrando todo el proceso, lo que permitirá identificar el cumplimiento de objetivos, políticas, planes,

programas, áreas susceptibles de mejora, la eficiencia personal, los recursos disponibles y su utilización, análisis costo- beneficio y el desarrollo del potencial del personal; asimismo la evaluación de todos estos aspectos pueden ir orientados a dos fines: ya sea que se encamine a determinar la efectividad de las acciones de capacitación, si han sido beneficiosas para la institución o para determinar la eficiencia de la capacitación estableciendo si la inversión es social y financieramente rentable.

De igual manera, se debe valorar según el o los objetivos que se pretenden alcanzar; por ejemplo, una capacitación cuyo fin es informar, no va a ser evaluada de la misma forma que una donde se pretende obtener un cambio de actitud; por lo tanto, diferentes tipos de capacitación requieren instrumentos y estrategias de medición distintos. Si una organización quiere determinar si es necesario realizar la evaluación de impacto de la capacitación es importante resolver las siguientes interrogantes:

- **Preguntas estratégicas:**

¿Qué necesidad (es) de la organización o de desempeño está(n) vinculada(s) a la capacitación?

¿Quién es el cliente de esta capacitación? (quién tiene la necesidad)

¿Existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o resultados asociados a las necesidades?

¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes desde la capacitación hacia el trabajo?

¿Cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?

- **Preguntas metodológicas:**

¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?

¿Cuáles son los resultados esperados de la capacitación?

- ¿Qué fuentes de información se prefieren y/o están disponibles?
- ¿Qué métodos de recolección de datos deberían utilizarse?
- ¿Cuánto tiempo se ha de esperar antes de medir los resultados?
- ¿Qué diseño sería el más efectivo?

Con base en lo anterior, la evaluación de la capacitación es parte importante de la investigación a realizar en la liga, porque permitirá determinar la forma en que se efectúa la misma, y los métodos de evaluación que se utilizan.

En la actualidad, uno de los modelos de evaluación con mayor uso es el de D.L. Kirkpatrick, según este autor cualquier capacitación es susceptible de valorarse en cuatro niveles:

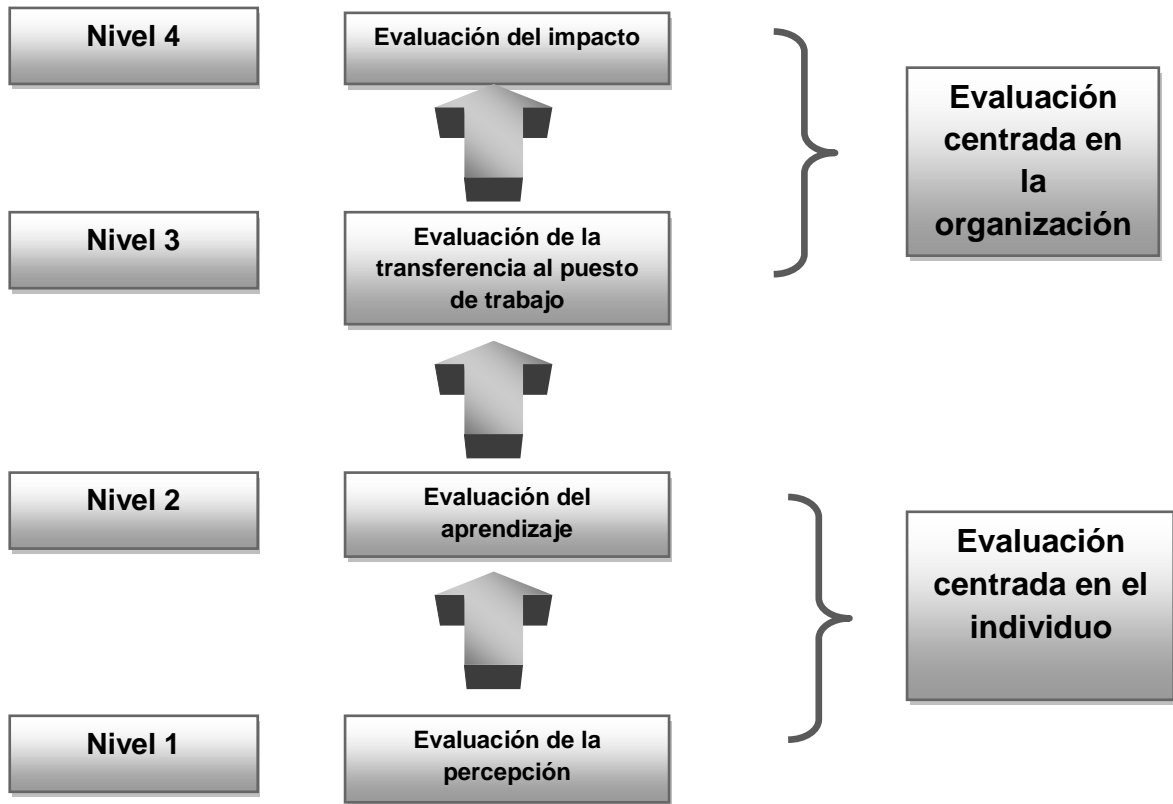
<b>Nivel I</b>	Evaluar la reacción.	¿Gustó la acción?
<b>Nivel II</b>	Evaluar el aprendizaje.	¿Aprendieron?
<b>Nivel III</b>	Evaluar la aplicación.	¿Usaron lo aprendido?
<b>Nivel IV</b>	Evaluar los resultados.	¿Se benefició la empresa?

En relación a este modelo, surge otro elaborado por Phillips el cual incorpora a los cuatro niveles, otro denominado “evaluación” donde se analiza el costo/beneficio de la capacitación y el retorno de la inversión (ROI).

En el siguiente esquema se elabora una síntesis de los cuatro niveles de capacitación:

### **Esquema No. 3**

Representación gráfica de los momentos de la evaluación integral de la capacitación.



**Fuente:** Zapata C. Rolando. Medir el Impacto de la Capacitación ([www.eumed.net/ce/](http://www.eumed.net/ce/)). Según el Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez"

#### **1.13.4.1 Reacción**

Las reacciones son el primer efecto que provoca la capacitación y se definen como el grado en que los participantes percibieron el proceso, dependiendo de las reacciones es posible deducir la efectividad; estas también se ven influenciadas por situaciones externas a la instrucción, lo que genera un alto nivel de complejidad en su evaluación. Para incrementar el aporte de esta medición, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por

ejemplo, durante los recesos, al inicio y final de cada sesión, para determinar dónde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor. La medición de este nivel se puede realizar mediante la utilización de diversos instrumentos como son los cuestionarios, entrevistas, discusiones, entre otros.

Evaluar la reacción es importante porque brinda información valiosa que ayuda a evaluar la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas; se informa a los participantes que a los encargados de capacitar les interesa su opinión para realizar de mejor forma su trabajo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya sido exitosa, a menos que se traduzca en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto.

#### **1.13.4.2 Aprendizaje**

El nivel dos (aprendizaje) determina el grado y tipo de aprendizaje que los participantes han adquirido durante la capacitación, además de lo que recordaron a lo largo de los cursos y que pondrán en práctica en el desarrollo de sus actividades. Para medir los cambios que produjo la capacitación en el personal es decir en cuanto al aprendizaje, este se puede manifestar en cuatro campos, cada uno tiene métodos y técnicas específicas de evaluación como:

- **Cognoscitivo:** el conocimiento que un individuo aprende, es el más fácil de evaluar y medir, se pueden realizar pruebas de conocimiento como por ejemplo: cuestionarios, entrevistas, análisis de casos, etc.
- **Psicomotor:** se brinda un adiestramiento físico para adquirir nuevas habilidades o perfeccionar las que se poseen, se realizan diversas pruebas



aunque básicamente todas ellas se basan en la observación para corroborar el aprendizaje.

- **Actitudinal:** como su nombre lo indica, se refiere a la manifestación de actitudes, las que son requeridas principalmente en cursos de desarrollo gerencial y directivo; que se pueden evaluar con listas de control, escalas estimativas, pruebas psicométricas, etc., que las miden de forma eficaz, al igual que la observación directa que es el mejor método.
- **Conductual:** en este campo se manifiestan los aprendizajes de cualquier índole, la manera más efectiva de comprobar el efecto que tuvo la capacitación es por medio de la observación. Asimismo, es necesario que cualquier instrumento que se utilice para medir cuente con transparencia, validez y confiabilidad.

Cuando se evalúa en este nivel se debe tener presente que los cuestionarios tienen ciertas limitantes, por lo que es necesario complementarlos teniendo un conjunto de estándares sólidos. Al efectuarse una prueba final en la capacitación, no implica que el propósito principal del curso sea aprobar esta; las pruebas verbales o escritas tales como verdadero o falso, selección múltiple, entre otras pueden revelar que las personas pueden hablar o escribir de un tema, pero no demuestran que lo puedan aplicar en su entorno laboral. La forma más efectiva de evaluar, es medir el aprendizaje contra los objetivos que fueron establecidos antes de comenzar la actividad.

#### **1.13.4.3 Aplicación (transferencia al puesto de trabajo)**

Se refiere a la comprobación del cambio de actitud del colaborador y el grado en que está poniendo en práctica el aprendizaje obtenido; la aplicación está estrechamente vinculada con la detección de necesidades, derivado de que en

algunas empresas se definen los objetivos de la capacitación en términos de desempeño laboral; sin embargo, se debe tener en cuenta que el cambio es una decisión personal y que necesita de ciertos requisitos como: querer cambiar, reconocer las propias debilidades, trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento, tener el apoyo de sus superiores y compañeros de trabajo para contar con la oportunidad de experimentar nuevas ideas.

Si no existe la disposición del personal, el comportamiento no cambiará una vez que regresen a sus labores, también es necesario que lo que se aprende en los cursos se pueda utilizar en el puesto. Se busca determinar evidencias de mejora significativa en el rendimiento de los participantes, el trato con el público, su identificación con la empresa, etc.; cualquier indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación.

Al evaluar el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes sobre cuándo evaluar, con qué frecuencia y de qué forma se va a efectuar la medición; porque si bien un participante pueda transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debe dejar un tiempo prudencial para que suceda; es decir, asegurarse de que el colaborador tenga el tiempo suficiente para volver a su trabajo, considerar la nueva conducta deseada y aplicarla; por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

Algunos instrumentos para determinar la aplicación del aprendizaje son los informes de supervisión, evaluaciones de desempeño, cuestionarios a los jefes inmediatos sobre cómo aplican sus nuevos conocimientos y habilidades los colaboradores, etc. Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus los no capacitados, las tasas de errores antes y después, etc.

#### **1.13.4.4 Resultados**

En algunos casos, la evaluación de la capacitación asciende a un nivel superior; se miden los efectos que provocan en el funcionamiento de la organización los cambios en el desempeño laboral de los capacitados, mediante la definición de objetivos organizacionales.

La medición de los resultados es difícil, pero posible de realizar, algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de la productividad, disminución de las quejas de los empleados y los clientes, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.; de manera creciente las organizaciones con sistemas de capacitación buscan en ellos el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros inmediatos para sus inversiones, perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro. De acuerdo con este enfoque, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales, sin embargo muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas, únicamente determinar evidencias. Las herramientas que se utilizan para este nivel de evaluación tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones costo-beneficio, etc.

Asimismo, se debe tener en cuenta que la capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o necesidad identificada anteriormente muestra una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, cambio que se sustenta en lo aprendido. De igual manera, es necesario dar un tiempo para analizar los resultados, para que dicho cambio se lleve a cabo.

#### **1.13.4.5 Evaluación**

Phillips, en su modelo de evaluación incorpora un quinto nivel, donde se mide el impacto de la capacitación con relación a los beneficios que aporta y el costo de

la misma. El estudio de costo y efectividad resulta ser una herramienta sumamente útil si se quiere evaluar la capacitación, ya que permite justificar el esfuerzo de capacitación desde una perspectiva económica. Generalmente este nivel de medición no se lleva a cabo, porque los capacitadores no calculan los costos reales de la capacitación, ni se fijan objetivos específicos.

Para realizar este estudio se debe percibir a la capacitación como un sistema con entradas (recursos humanos, materiales, tecnológicos, administrativos, de capital, etc.) resultados o salidas que son las conductas que producen utilidades, teniendo estas un impacto económicamente grande. El proceso de evaluación comienza con la selección de los métodos para manejar los datos después de la capacitación, los cuales constituyen la esencia de toda evaluación, la elección de estos depende de los objetivos, medios, niveles de medición, plan y costos de la recopilación de datos como: informes de gestión, niveles de productividad, calidad, costos, niveles de ausentismo, rotación, etc.

- **Retorno de la inversión**

El retorno de la inversión (ROI) es una razón financiera que disminuye la incertidumbre en la toma de decisiones referente a proyectos de inversión, es un instrumento que utilizan las organizaciones para hacer pronósticos financieros y proyectar el valor de sus inversiones en el futuro.

La fórmula para su cálculo es:

**Retorno de la Inversión (ROI):**

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{Costo}}{\text{Costos}} \times 100$$

Al aplicar el ROI en la evaluación de la capacitación, se demuestra la relación existente entre el rendimiento obtenido y la inversión necesaria para llevarla a cabo; su cálculo supone la capacidad de traducir a valores monetarios tanto los costos del programa como sus beneficios o ingresos, lo que le brinda mayor credibilidad a la capacitación al complementar el enfoque de evaluación cualitativo con uno cuantitativo; siendo este último al que mayor énfasis le brinda la alta gerencia, derivado de la demostración que lo invertido resulte en ganancias, eficiencia o ingresos, lo que los convencerá de que vale la pena capacitar. Pero la evaluación del retorno de la inversión, sólo es posible cuando los beneficios se pueden traducir a cifras monetarias y muchas veces se capacita para desarrollar motivación, fomentar la cultura organizacional, etc., donde existe poca posibilidad de vincularlas a un resultado económico.

A manera de conclusión sobre por qué y para qué se necesita evaluar la capacitación, no importando el nivel de evaluación que aplique la institución, se puede mencionar que permite justificar la productividad de la unidad encargada de capacitar, señalando: en qué medida contribuye esta a los objetivos y metas de la organización, a comprobar el uso racional de los recursos escasos de la institución, decidir la continuidad o no de dichas acciones, conseguir información sobre cómo mejorar las futuras capacitaciones, evaluar el alcance al que este proceso coincide con lo que se espera alcanzar y tomar decisiones si existe una falta de correlación entre lo que se quiere y lo que se logra en realidad.

De igual forma, la capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad, ya que muchas veces no funciona como esperan quienes creen o invierten en ella, y más aun, siendo los costos de capacitar tan elevados al igual que los costos de oportunidad que se puedan manejar, en comparación con los resultados que suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos dudosos, al no poseer un proceso efectivo y que demuestre resultados a través de su evaluación.

#### **1.14 Impacto negativo interno y externo si no se implementa un proceso de capacitación.**

Si no se cuenta con un proceso formal de capacitación o no es efectivo se corre el riesgo de continuar con los mismos problemas y de no contar con la capacidad de adaptación para enfrentar los cambios del entorno y asumir nuevos desafíos, mediante la reinversión continua de la gestión administrativa y de las estrategias, para cumplir con los objetivos sin importar el escenario que se presente.

Por lo tanto, si la Liga Nacional Contra el Cáncer presenta deficiencias en el proceso de capacitación para el personal administrativo, debe afrontar los efectos negativos que ya se pueden estar percibiendo y en poco tiempo se incrementarían, tales como: obsolescencia de procesos, sistemas y métodos de trabajo, ausencia de personal idóneo y capaz de resolver situaciones complejas y de tomar decisiones acertadas; situaciones que no le permitirán tener la capacidad de atender al paciente como lo requiere.

Además, muchas veces los resultados obtenidos con la capacitación influyen en el desarrollo de nuevas formas de gestión del recurso humano que conceden una mayor participación a los colaboradores, lo que fortalecería el prestigio e imagen de la institución en términos de resultados, influencia y acreditación en el medio social en el que se desenvuelve.

La inversión que se efectúe en la capacitación debe retornar con un valor agregado y aumentar el nivel de rentabilidad si se cuenta con programas de capacitación apropiadamente diseñados e implementados; al igual que puede contribuir a la reducción del costo anual mediante el ahorro en tiempo, materiales y recursos.

Sin embargo, si el proceso de capacitación actual de la liga no es efectivo, se puede generar más bien un aumento en los costos de reclutamiento, selección y nómina salarial por necesitar personal con competencias que no poseen los

colaboradores internos o por efectuar contrataciones temporales por enfermedades o vacaciones, ya que no se contaría con personal que tenga conocimientos y habilidades de un puesto diferente al suyo.

La capacitación debe ser una guía, un instrumento del plan de acción que los directivos deben trazar para adecuar las competencias del personal a las necesidades de su puesto de trabajo y al desarrollo organizacional.

### **1.15 Diagnóstico**

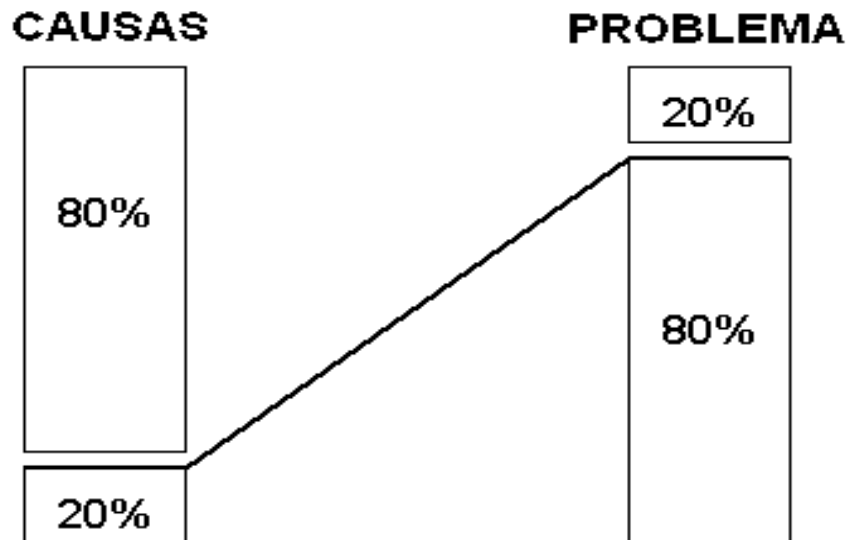
El diagnóstico es el instrumento que permite comprender la realidad de la situación, características, necesidades, etc., del objeto de la investigación que se lleva a cabo. Se elabora previo a la formulación del problema y su finalidad es el conocimiento de la realidad a estudiar. En todo tipo de diagnóstico que se efectúe se tienen que contemplar: las necesidades existentes, las causas y efectos del problema, su contexto, entre otros.

### **1.16 Ley de Pareto**

El economista Vilfredo Pareto creó una fórmula matemática para representar la distribución desigual de la riqueza en su país. Observando que el 20% de las personas poseían el 80% de la riqueza; tiempo después, el Dr. Juran pionero del movimiento por la calidad total, estableció sobre la fórmula de Pareto la existencia de un principio universal que denominó: “Los pocos esenciales y los muchos triviales”.

Es decir el 20% de algo es responsable del 80% de los resultados (Regla del 80/20) por lo cual es una herramienta efectiva para ayudar a administrar de manera correcta, y que permite identificar ese 20% esencial y enfocar todos los esfuerzos y recursos sobre este porcentaje.

**Figura No.2**  
Representación Ley de Pareto



**Fuente:** Ferreyra, Lucas. Artículo publicado en [www.engormix.com](http://www.engormix.com)

### 1.17 Competencias laborales

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona aplica para desarrollar con efectividad sus labores. Las competencias laborales en Guatemala han sido clasificadas por el INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) en tres tipos: básicas, genéricas y específicas.

- **Las competencias básicas:** son los comportamientos que posee la persona y que se adquieren en la educación formal, como la lectura, escritura, cálculo, etc.
- **Las competencias genéricas:** son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, relacionadas a la misma ocupación; por ejemplo el trabajo en equipo, planeación, negociación, etc.



- **Las competencias específicas:** son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para una tarea particular, que se adquieren a través de la educación y la experiencia laboral.

#### **1.17.1 Competencias de gestión**

Son comportamientos habituales y observables que pueden medirse y desarrollarse, que posibilitan el éxito en la función directiva, siendo esenciales para asegurar la competitividad de las organizaciones. Las competencias de gestión son necesarias para que los empleados incrementen su compromiso y confianza con la institución.

#### **1.17.2 Las competencias laborales y la capacitación**

El medio social y laboral cambia constantemente, al igual que la manera de hacer las cosas; por lo cual, se prevé que las competencias para realizar una labor adquirirán más complejidad en el tiempo e implicara que la capacitación ayude a formar un colaborador cada vez más habilitado en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para cumplir una actividad determinada.

Lo que requiere que la oferta de capacitación se transforme para dar respuesta a las necesidades actuales; el modelo predominante se basa en la enseñanza de nuevos conocimientos por medio de cursos, por lo cual se tendrá que buscar como evolucionar hacia un enfoque menos academicista, donde la capacitación se oriente al análisis de los requerimientos individuales y colectivos de los trabajadores, referidos a sus puestos de trabajo actuales y a las demandas futuras del propio puesto o de distintas modalidades de trabajo.

Actualmente, la capacitación ha comenzado a ampliar su campo de acción, iniciando desde el **saber**, hasta el **saber hacer** hasta llegar al **querer hacer**. Una capacitación efectiva debe incluir estos tres niveles si se espera de ella, algún retorno o beneficio para la institución.

Por lo cual, uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación de su personal.

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción casi natural y continúa en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una capacitación integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER**

#### **2.1 Antecedentes de la institución**

##### **2. 1.1 Datos históricos**

Con la visión de combatir el cáncer en Guatemala el médico Bernardo del Valle Samayoa, solicitó apoyo al Club Rotario de Guatemala con el propósito de fundar una institución que se dedicara exclusivamente al tratamiento de esta enfermedad.

En 1952 se conformó una comisión presidida por el Dr. Del Valle para crear y organizar la Liga Nacional Contra el Cáncer, como una institución de servicio social no lucrativa, quedando formalmente constituida por medio del Acuerdo Gubernativo de fecha 3 de febrero de 1953. En agosto de ese mismo año se abrió la primera clínica ubicada en el Hospital San Juan de Dios, con personal y servicios ad-honorem. Un año después, fue entregado en donación un terreno aledaño al Hospital Roosevelt por parte del Gobierno de la República de esa época, para que la liga construyera sus propias clínicas e instalaciones. Luego de mucho esfuerzo en 1969 fue inaugurada la primera fase de construcción del edificio con capacidad para atender a 80 pacientes.

Asimismo, gracias al espíritu altruista de varias familias se logró la construcción y equipamiento de lo que hoy en día es el “Instituto de Cancerología y Hospital Dr. Bernardo del Valle S.”; haciéndose realidad la visión de brindar a los enfermos de cáncer un lugar apropiado con personal médico especializado en los tratamientos que requiere dicho padecimiento.

En el 50 aniversario de fundación de la liga, el Estado de Guatemala por medio del Organismo Ejecutivo le concedió la distinción de la Orden del Quetzal, galardón que reconoce la atención especializada, perseverancia y sensibilidad social que ha caracterizado la labor que desarrolla la Liga Nacional contra el Cáncer. Actualmente, es una asociación ajena a toda actividad política, religiosa y lucrativa que tiene por finalidad promover la organización en el país de la lucha contra el cáncer, por sí misma y en cooperación con organismos oficiales y privados, cuyos fines sean análogos a la misión de la liga.

La institución está seriamente comprometida con los guatemaltecos en general a brindar todos los servicios que requiere el tratamiento del cáncer a un precio por debajo del costo, con el propósito de ayudar a personas de escasos recursos.

### **2.1.2 Servicios**

La liga atiende anualmente 6,000 consultas de nuevos pacientes y 20,000 reconsultas aproximadamente, lo que evidencia el nivel de cobertura que proporciona. Todos los procesos, diagnósticos y tratamientos del cáncer se fundamentan en la especialización y experiencia del grupo médico, especialistas y personal de enfermería.

### **2.1.3 Filosofía organizacional**

#### **2.1.3.1 Misión**

“Somos una institución privada no lucrativa, comprometida en brindar calidad de vida en servicios de educación, prevención, diagnóstico y tratamiento del cáncer en jóvenes y adultos en Guatemala”.

#### **2.1.3.2 Visión**

“Ser una institución líder en la región, en investigación y atención integral del cáncer, con la más alta tecnología, personal capacitado, con sensibilidad social, desarrollando estrategias para nuestra mejora continua.”

### **2.1.3.3 Valores**

- Vocación de servicio.
- Profesionalismo.
- Humanismo.
- Compromiso.
- Credibilidad.

### **2.1.3.4 Competitividad**

- Es el único hospital especializado contra el cáncer en Centroamérica y el Caribe.
- Pertenece a la Asociación de Ligas Nacionales Contra el Cáncer de Latinoamérica (ALICC).
- Es un hospital escuela en la especialización de cirugía oncológica en Guatemala.
- Es pionero por ser el primer hospital de vacunación permanente contra el virus del papiloma humano (VPH) en Latinoamérica.

### **2.1.3.5. Financiamiento**

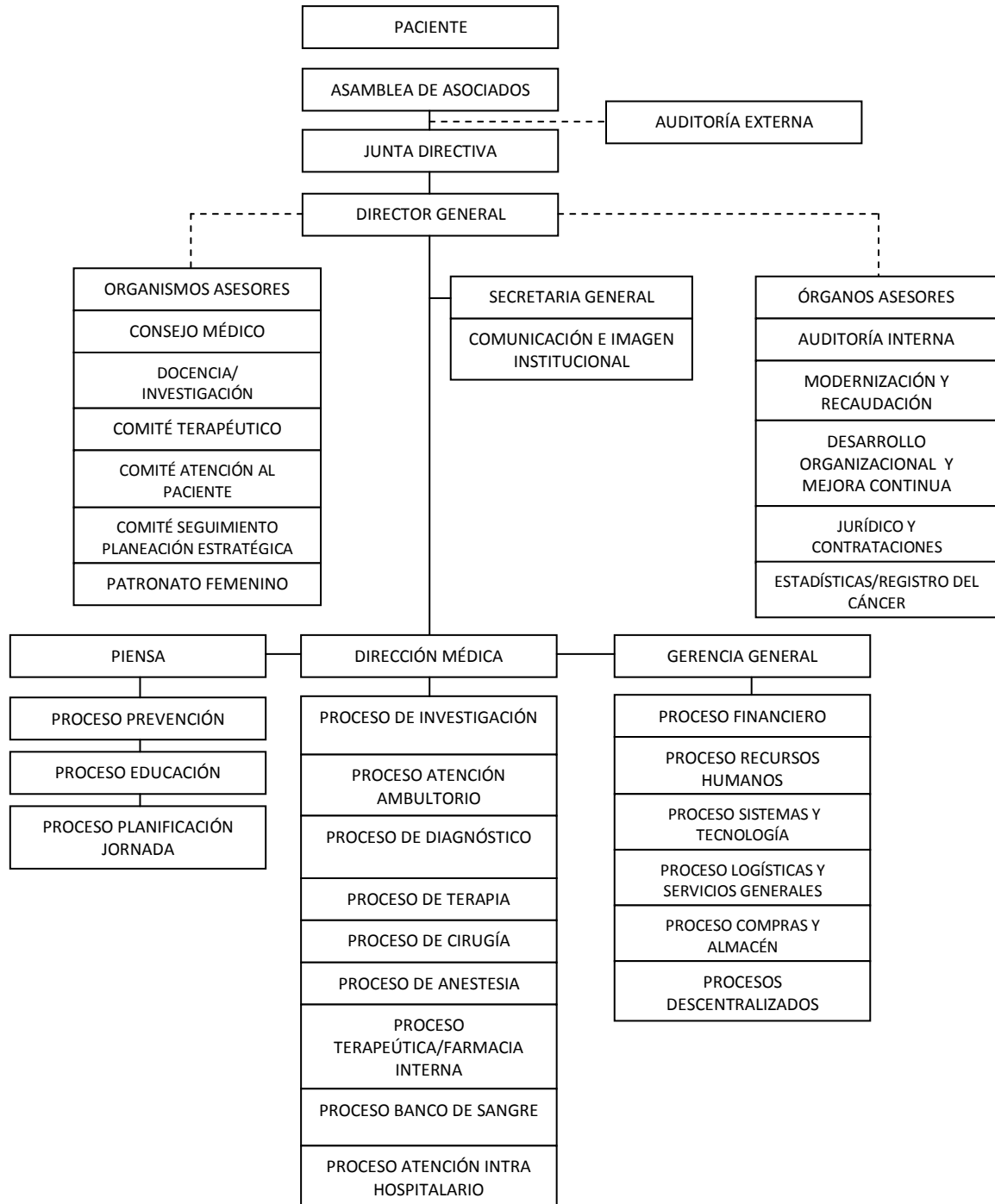
El financiamiento es obtenido a través de donaciones de personas altruistas, entidades nacionales e internacionales, aportes del Gobierno Central y por eventos de recaudación organizados por la liga, tales como: rifas, bingos, loterías, conciertos, alcancías, cenas de gala, venta de comida, subastas, exposiciones, y actividades en centros educativos, entre otros.

### **2.1.4 Estructura organizacional**

La Liga Nacional contra el Cáncer está organizada por Dirección Superior (Junta Directiva, Dirección General) Funcionarios (Jefes de departamentos y asesores permanentes) y empleados regulares. El total del personal es de 442 empleados; cuenta con 83 puestos de trabajo distribuidos en personal administrativo(43), personal médico(16), paramédico(5), técnico(5), y de servicios generales(14).

## Gráfica No. 2

### Organigrama general, Liga Nacional Contra el Cáncer



**Fuente:** Ruano, Cesar A., Coordinador Desarrollo organizacional (a nivel de propuesta) año 2010.

## **2.2 Método para desarrollar la investigación**

El objetivo principal de la investigación es “Obtener toda la información documental y de campo que permita comprobar las hipótesis formuladas y proponer un proceso de capacitación que desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el rendimiento efectivo del personal administrativo de la Liga Nacional contra el Cáncer, basado en las necesidades existentes”.

Para lo cual, se utilizó el método científico en sus tres fases (indagadora, demostrativa y expositiva) para brindar una secuencia lógica al estudio.

### **2.2.1 Investigación bibliográfica**

Como primer paso, se obtuvo información institucional por medio de distintas técnicas, entre los documentos más relevantes están: antecedentes históricos, estructura organizacional, reglamento de trabajo, etc.; con el propósito de obtener un panorama más amplio de la misión de la institución y de su gestión administrativa.

### **2.2.2 Trabajo de campo**

#### **2.2.2.1 Entrevista**

Para determinar la situación actual de la liga en relación a la capacitación que brinda al personal administrativo, se efectuó una entrevista a la Directora de Recursos Humanos que contenía 17 preguntas abiertas, concernientes al apoyo que brindan las autoridades de la institución para invertir en capacitación, la frecuencia con que se efectúa, la forma como se desarrolla dicho proceso, beneficios obtenidos, entre otras.

#### **2.2.2.2 Encuesta**

Asimismo, se elaboró un cuestionario dirigido al personal administrativo, integrado por 19 preguntas divididas en tres apartados: información general, situación laboral y proceso de capacitación. Cada sección contenía preguntas de

tipo cerrada, abierta y de selección múltiple; Además, se daba la opción que el encuestado profundizara en sus respuestas en los cuestionamientos que lo ameritaban.

**Prueba piloto:** la boleta utilizada fue validada por medio de una prueba piloto aplicada a 10 personas que ocupan puestos administrativos y poseen características similares a los colaboradores del área administrativa de la liga; se realizaron algunas modificaciones a la boleta de acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba para mejorar la efectividad de la misma.

### 2.2.2.3 Población y muestra

La población del estudio comprende al personal administrativo de la institución, que dispone de 43 puestos administrativos que ocupan 117 colaboradores distribuidos entre jefes (mandos medios) y subalternos; se determinó la técnica de muestreo aleatorio simple que se utilizaría en la encuesta y el tamaño adecuado de la muestra por medio de la siguiente fórmula estadística:

#### Datos:

N = tamaño de la población (117 personas)

B = nivel de confiabilidad 95% (0.95)

Z = Unidades tipificadas 1.96 ( $0.95/2 = 0.4750$ )

p = probabilidad de éxito (0.50)

q = probabilidad del evento complemento (0.50)

E = máximo error de estimación permitido 10% (0.10)

#### Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + E^2 (N - 1)}$$



$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (117)}{(1.96)^2 (0.50) (0.50) + (0.10)^2 (117 - 1)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (117)}{(1.96)^2 (0.50) (0.50) + (0.10)^2 (116)}$$

$$n = \frac{112.3668}{0.9604 + 1.16}$$

$$n = \frac{112.3668}{2.1204}$$

$$n = 52.993$$

**n = 53 personas**

**Nota:** se asume que los valores para “p” y “q” son del 50% respectivamente, debido a que no existe ningún estudio previo al respecto.

Después de efectuar los cálculos estadísticos necesarios, se determinó que el tamaño de la muestra comprendería a 53 colaboradores; Asimismo, se solicitó la autorización de la Gerencia General y del Departamento de Recursos Humanos de la institución para iniciar con el trabajo de campo.

Sin embargo, en el desarrollo de la encuesta se obtuvo información únicamente de 47 colaboradores del área administrativa de los 53 que se determinó en la muestra, la ausencia de datos de los seis colaboradores restantes se debió a ciertas circunstancias como la falta de disposición para responder la boleta, el apoyo de algunos colaboradores en la elaboración del inventario físico mensual y ausencia por suspensión del IGSS.

Finalizada la recopilación de información, se procedió al análisis y presentación de los resultados para comprobar las hipótesis.

## 2.3 Análisis de la capacitación actual

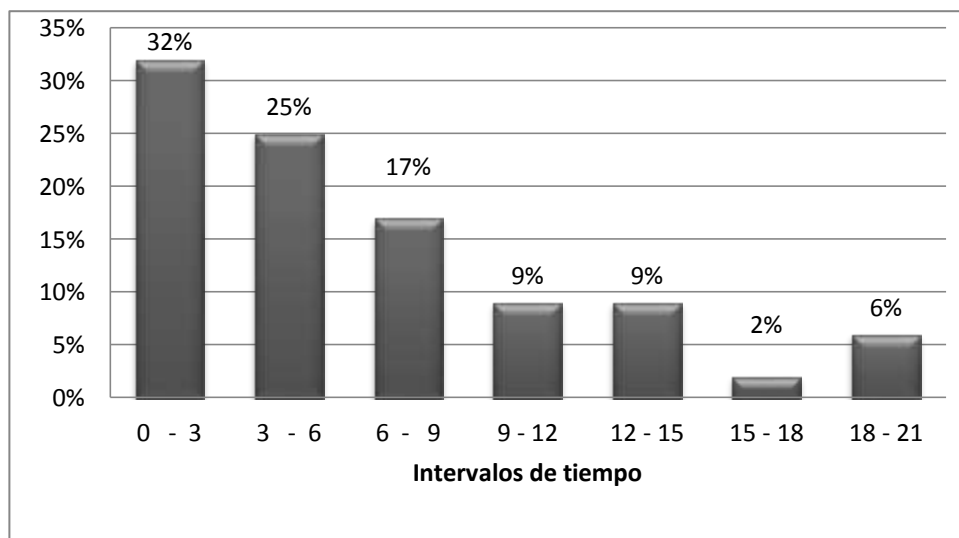
Entre las variables analizadas están: las características del personal administrativo, situación laboral y el proceso de capacitación; esta última como parte medular de la investigación. De los datos obtenidos, se presenta a continuación los hallazgos más relevantes del estudio.

### 2.3.1 Características del personal administrativo

La finalidad de incluir características del personal administrativo en el estudio es relacionarlas tanto con la frecuencia con que se les ha brindado capacitación durante el tiempo que tienen de trabajar en la liga, como determinar el interés que tiene el personal de autoformarse y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes dando continuidad a sus estudios.

#### **Gráfica No. 3**

Tiempo que tiene el personal de laborar en la institución

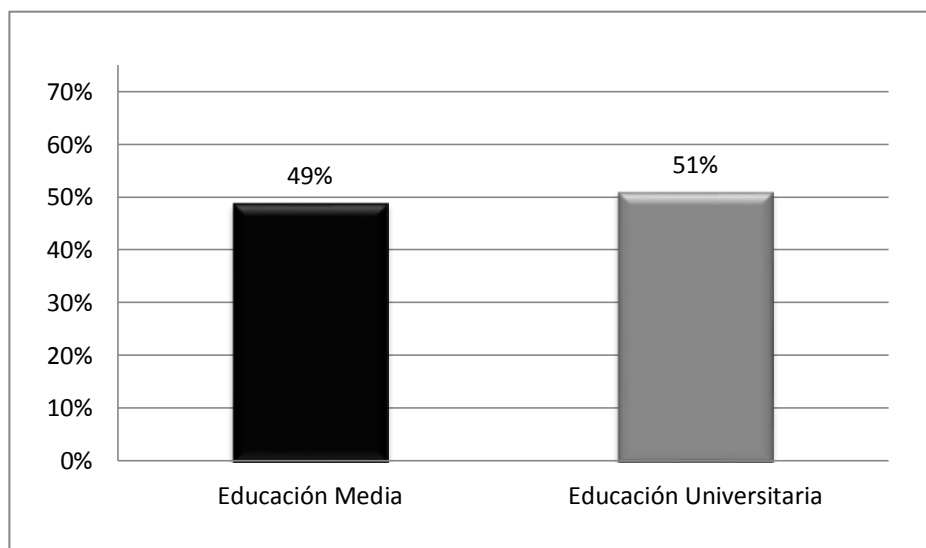


**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010

La primera característica analizada es el tiempo que tienen los encuestados de laborar en la institución, que de acuerdo a los resultados el 32% del personal está comprendido en un período de cero a tres años, un 25% de tres a seis años un 17% de seis a nueve años, un 9% de nueve a doce años, 9% de doce a quince años, un 2% y 6% de quince a dieciocho años y de dieciocho a veintiún años respectivamente; lo que indica que en la institución se cuenta con estabilidad laboral y que el personal probablemente habrá recibido capacitación a lo largo de este tiempo, por lo cual deben conocer ampliamente como se realiza esta actividad, lo que permitirá determinar la existencia o no de deficiencias en el proceso actual de capacitación.

#### **Gráfica No. 4**

Nivel académico del personal administrativo



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010

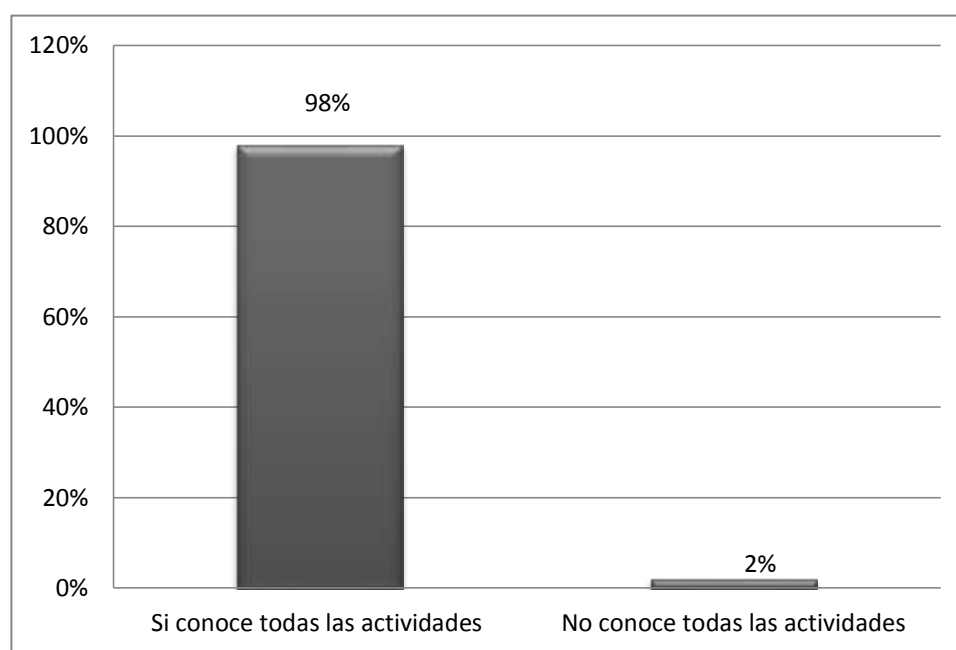
El nivel académico fue la segunda característica analizada en este apartado para determinar el grado de preparación que posee el personal administrativo, de lo cual se concluyó que el 49% tiene solamente estudios a nivel medio y el 51% restante estudia o tiene una carrera universitaria. Por lo que se puede observar

que la liga cuenta con un gran porcentaje de colaboradores que han dado continuidad a sus estudios, lo que permite un mejor desenvolvimiento en sus puestos de trabajo.

### 2.3.2 Situación actual del trabajo del personal administrativo

#### Gráfica No. 5

Conocimiento del personal de las actividades de su puesto de trabajo

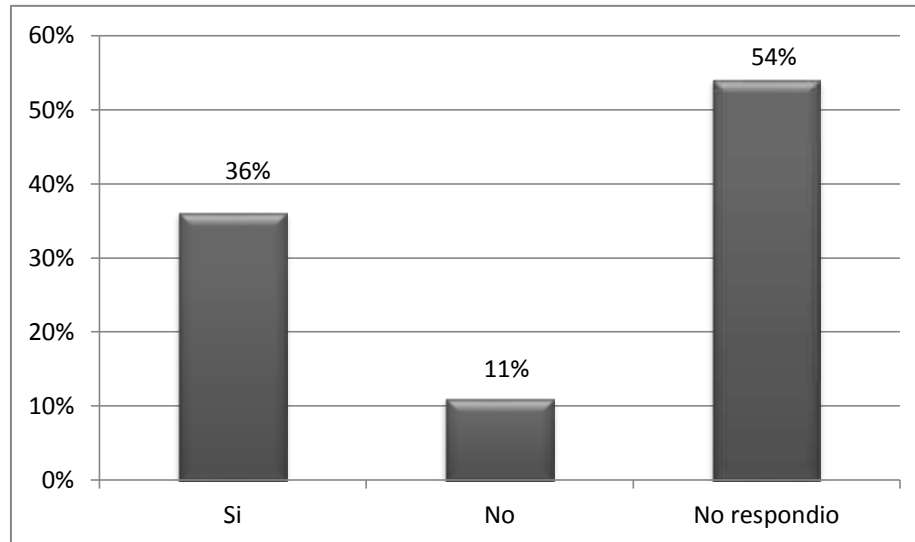


**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010

En relación al conocimiento que tienen los colaboradores de las atribuciones del puesto que ocupan, el 98% respondió que conocen plenamente las actividades que deben realizar y el 2% restante indicó lo contrario; por lo cual se puede deducir que la institución se ha preocupado porque el personal esté informado de las labores inherentes a su puesto para que el desconocimiento de estas, no sea un problema que les afecte en el desarrollo de sus cargos.

### **Gráfica No. 6**

Problemas que tiene el personal administrativo para realizar su trabajo



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010

Al preguntar al personal encuestado sobre si tiene problemas para realizar su trabajo y qué los causa, el 36% contestó afirmativamente, el 11% indicó que no tiene problemas y un 54% se negó a responder; con lo cual, se hace evidente que el personal no cumple al 100% con su trabajo derivado de la problemática actual que manifiesta y que repercute en el servicio que se brinda; del porcentaje de los colaboradores que indicó tener problemas, describieron algunos como: atrasos en sus actividades debido a bases de datos y programas contables deficientes, así como falta de mobiliario y equipo; sin embargo, entre los problemas mencionados los que se consideran de mayor interés para la investigación, derivado de la ayuda que puede brindar la capacitación para solucionarlos están:

- Incumplimiento de labores de acuerdo a la planificación y organización realizada por los jefes de cada departamento.

- Falta de cooperación y comunicación entre las distintas áreas de la Liga Nacional contra el Cáncer.

Es importante mencionar que esta información es solo un punto de referencia sobre el tipo de problemas que tiene el personal al desarrollar sus labores y que como parte fundamental de la propuesta, esta la realización de un diagnóstico de necesidades de capacitación para determinar las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que posee el personal administrativo de la liga.

Además, se indago acerca de que ayudaría a desarrollar las actividades del personal administrativo de una mejor forma, obteniéndose lo siguiente:

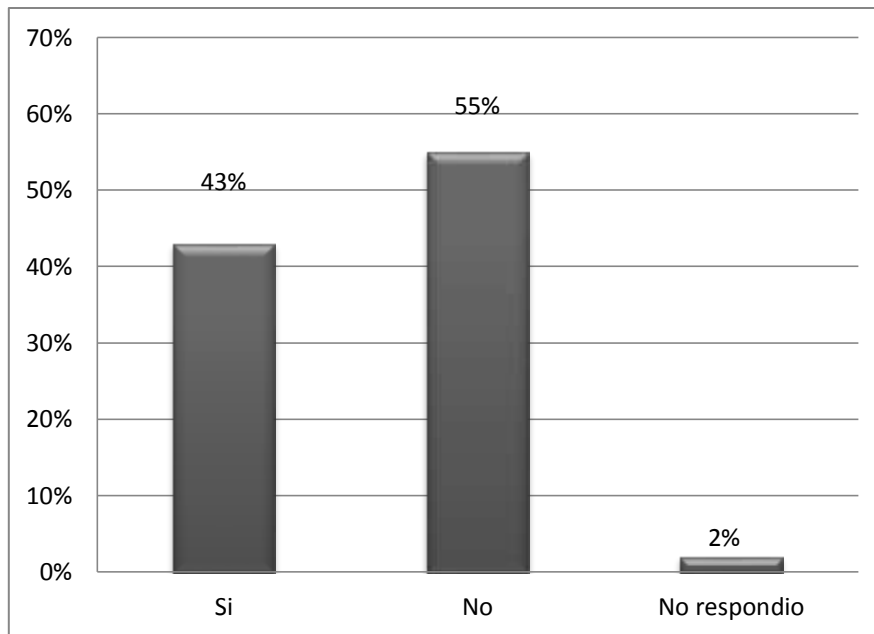
- Poseer una base de datos actualizada, a través de un sistema de cómputo al cual puedan acceder todas las áreas de la institución.
- Crear un ambiente laboral, donde exista mayor colaboración y comunicación entre el personal.
- Mejor planeación y organización por parte de los directivos y de cada departamento.
- Obtener más recursos para desarrollar sus labores.
- Contar con el apoyo de los jefes para sentirse más identificados con la misión de la liga.

### **2.3.3 Proceso de capacitación**

Para iniciar con el análisis de este apartado, se cuestionó al personal administrativo si ha recibido capacitación por parte de la Liga Nacional contra el Cáncer, obteniéndose los resultados que muestra la siguiente gráfica:

### **Gráfica No. 7**

#### Capacitación recibida por parte de la institución

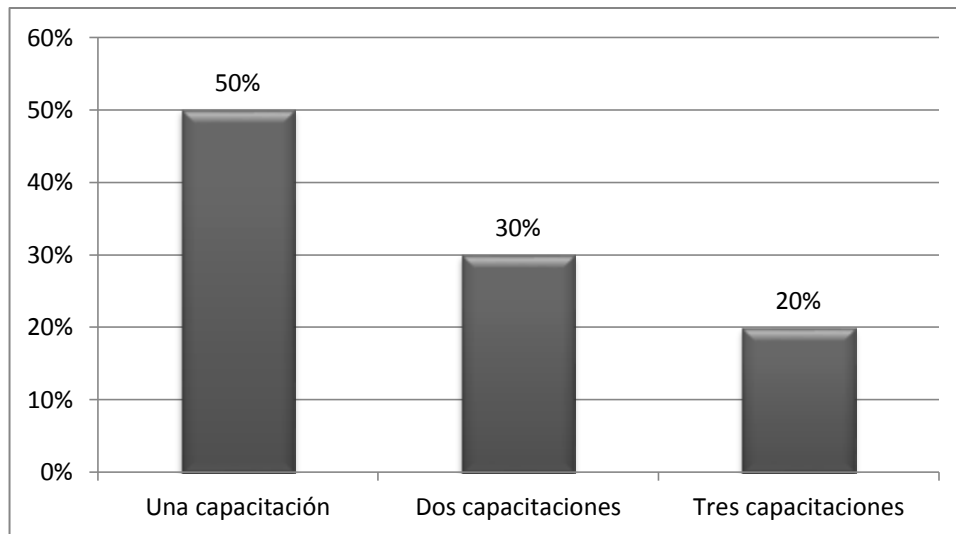


**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010.

Como se observa en los porcentajes de respuesta obtenidos, el 43% indica que si ha recibido capacitación, mientras que a un 55% no se le ha brindado y un 2% no respondió; lo que hace suponer que en las capacitaciones que se han dado por parte de la Liga solo ha participado una proporción específica del personal administrativo, lo cual puede ser ocasionado por una evaluación subjetiva sobre quienes deben participar en las capacitaciones, sesgando la asistencia a los cursos hacia los mismos colaboradores, lo que hace que el resto del personal no haya tenido la oportunidad de participar y beneficiarse con esta.

### **Gráfica No. 8**

Cantidad de capacitaciones que ha recibido el personal administrativo



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010.

Respecto a la cantidad de capacitaciones que ha recibido el personal, se observa que un 50% ha recibido una vez, un 30% ha participado en dos ocasiones y apenas un 20% cuenta con tres capacitaciones, es importante resaltar que las repuestas solo han sido de una a tres en todo el tiempo que tienen de trabajar, lo que demuestra la poca frecuencia con que la liga las realiza considerando que la mayor parte del personal encuestado tiene más de tres años de colaborar en la institución. Relacionado a la cantidad de capacitaciones recibidas se solicitó que mencionaran algunos de los cursos que estas incluían, obteniendo la siguiente información:

- Curso de auxiliar de farmacia.(personal administrativo de farmacia)
- Relaciones humanas.
- Trabajo en equipo.
- Uso racional de los medicamentos, charlas sobre diferentes productos.
- Recursos humanos.

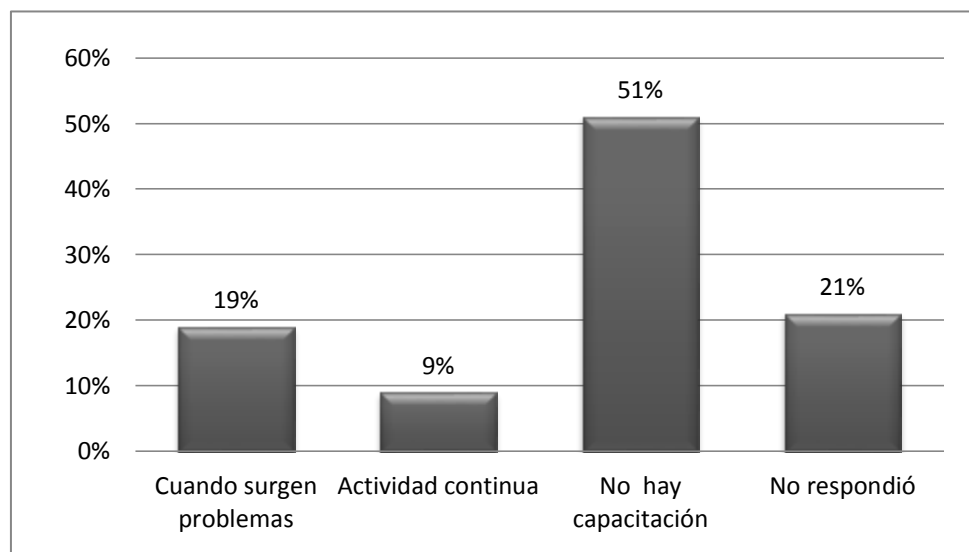


- Computación.
- Motivación.
- Esterilización de equipo médico. (personal administrativo clínicas de consulta médica)
- Primeros auxilios en caso de incendio, uso de extinguidores.
- Atención al paciente.
- Impuesto al valor agregado y sus regímenes.
- Manejo de desechos sólidos hospitalarios.

De los cursos mencionados, se observa que las capacitaciones se han enfocado a las distintas áreas de aprendizaje como lo son: el área cognoscitiva, psicomotriz y afectiva, sin embargo algunos de los cursos no se relacionan a las actividades del personal administrativo lo que implica que la capacitación en la liga no genere los resultados que se esperan.

### **Gráfica No. 9**

Orientación de la capacitación recibida



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010.

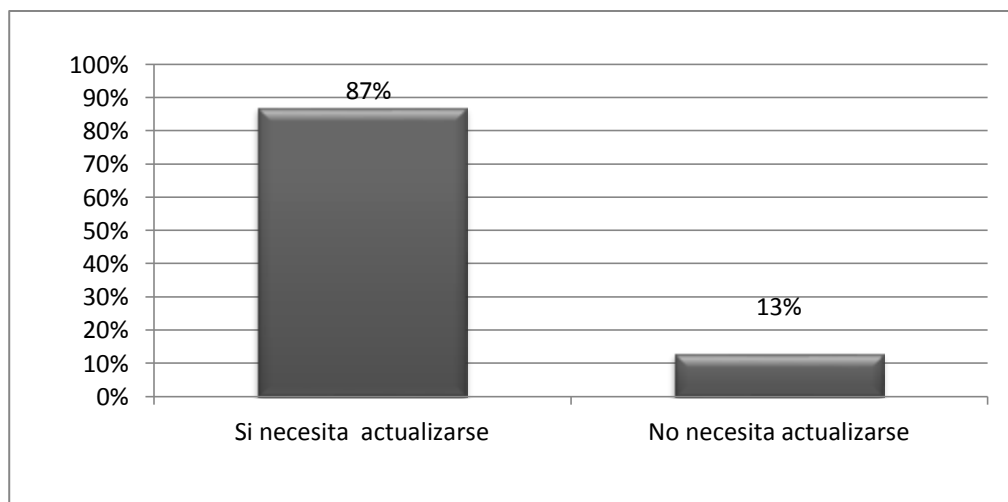
De acuerdo a las respuestas, un 19% indico que la capacitación que implementa la institución se enfoca en resolver problemas (reactiva); es decir, se brinda cuando ya las dificultades son inminentes, apenas un 9% de los encuestados opinó que es una actividad continua; asimismo, un 51% manifestó que no hay capacitación y un 21% corresponde a la falta de respuesta.

Determinando así, que la mayor parte del personal no ha recibido capacitación y que cuando se implementa ha sido únicamente por la existencia de problemas que pueden solucionarse o apoyarse en la capacitación, lo que evidencia que la institución no realiza la actividad de forma continua como medio para desarrollar las competencias de sus colaboradores y por ende aumentar su efectividad tanto individual como a nivel de institución.

Sin embargo, los colaboradores y las autoridades encargadas de planear la capacitación están conscientes que la falta de continuidad de esta, puede derivar en la desactualización de conocimientos, habilidades y actitudes, mala atención al paciente, errores frecuentes en el trabajo, desperdicio de recursos y falta de compromiso, entre otros.

### **Gráfica No. 10**

Necesidad de actualizarse para mejorar la efectividad en sus labores

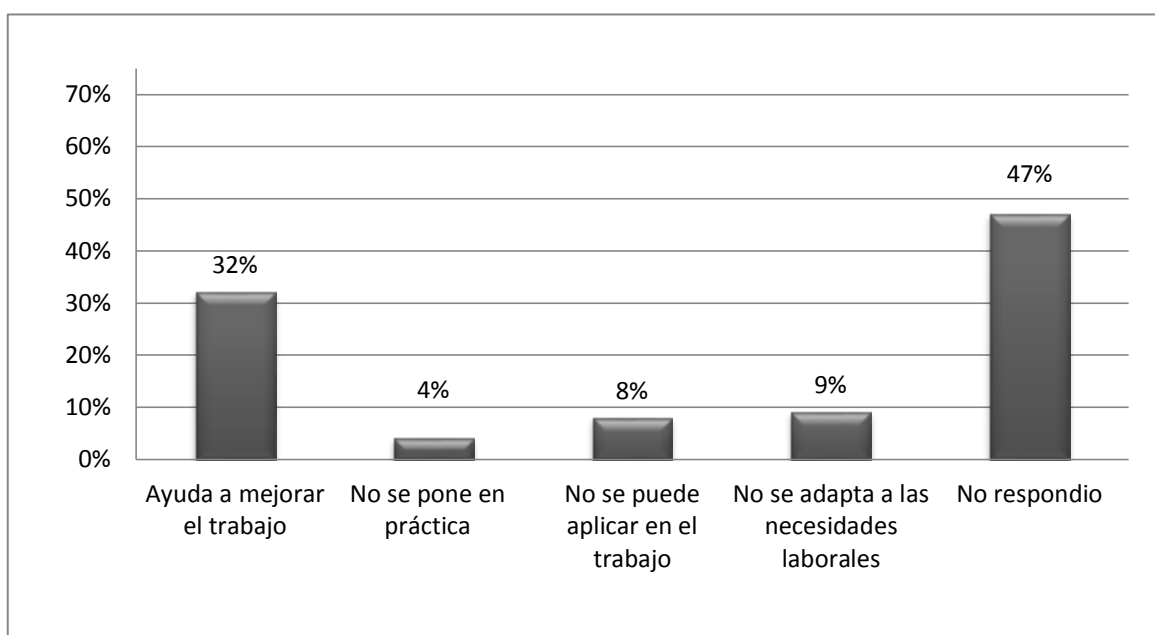


**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010.

Un 87% del personal administrativo considera que necesita actualizarse en sus conocimientos, habilidades y actitudes, mientras que el 13% restante no lo cree necesario, lo que resalta que la mayor parte del personal está consciente de la necesidad de capacitarse y de la aceptación que tendría la implementación de un proceso de capacitación continuo en la institución.

### **Gráfica No. 11**

Percepción del personal administrativo de la capacitación que ha recibido



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010.

Asimismo, para ampliar la visión del estudio sobre la percepción de los trabajadores acerca de la capacitación que han recibido y conocer la efectividad del diseño en la solución de sus necesidades, se solicitó a los encuestados que identificaran entre las respuestas que se les presentaban, la que mejor expresara su opinión, dando como resultado, los datos siguientes:

El porcentaje más alto de respuesta es del 32% de los colaboradores que opinaron que la capacitación brindada por parte de la liga sí les ha ayudado a

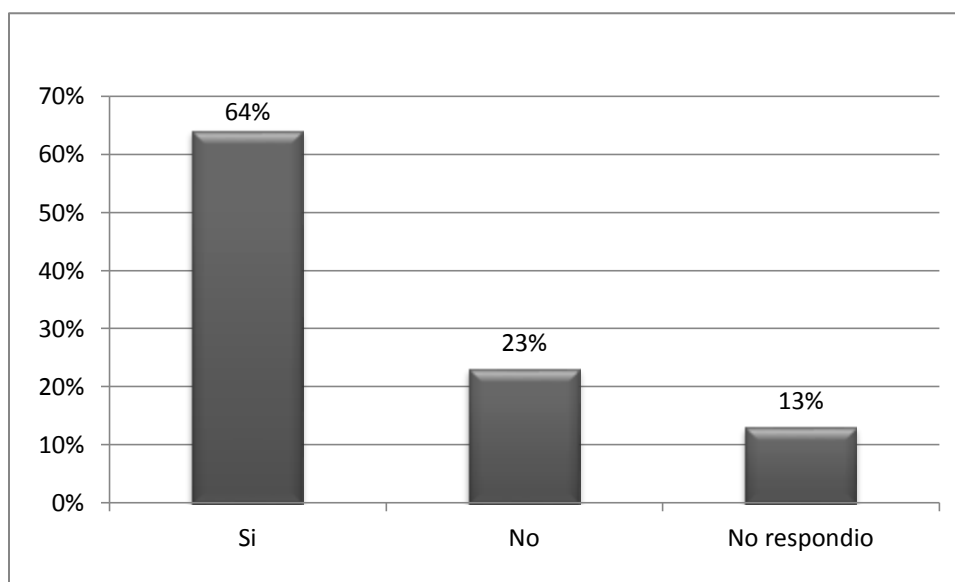
mejorar su trabajo, un 4% indico que no se pone en práctica lo aprendido, al igual un 8% y 9% manifestaron que no se puede aplicar al trabajo y no se adapta a las necesidades laborales respectivamente, obteniendo un porcentaje de no respuesta del 47%.

Por lo tanto se concluye, que el diseño de las capacitaciones no ha contribuido a resolver las necesidades de la mayoría del personal que ha participado y que ha carecido de efectividad, lo que genera que la institución no obtenga los resultados esperados y que la inversión en esta actividad se convierta en no redituable.

La aplicación de un contenido de capacitación inconsistente puede originarse por la falta de un diagnóstico de necesidades de capacitación que oriente sobre el tipo de contenido que se requiere, además de identificar al personal que tomara parte de está.

### **Gráfica No. 12**

Conocimiento sobre quién es el encargado de planear la capacitación

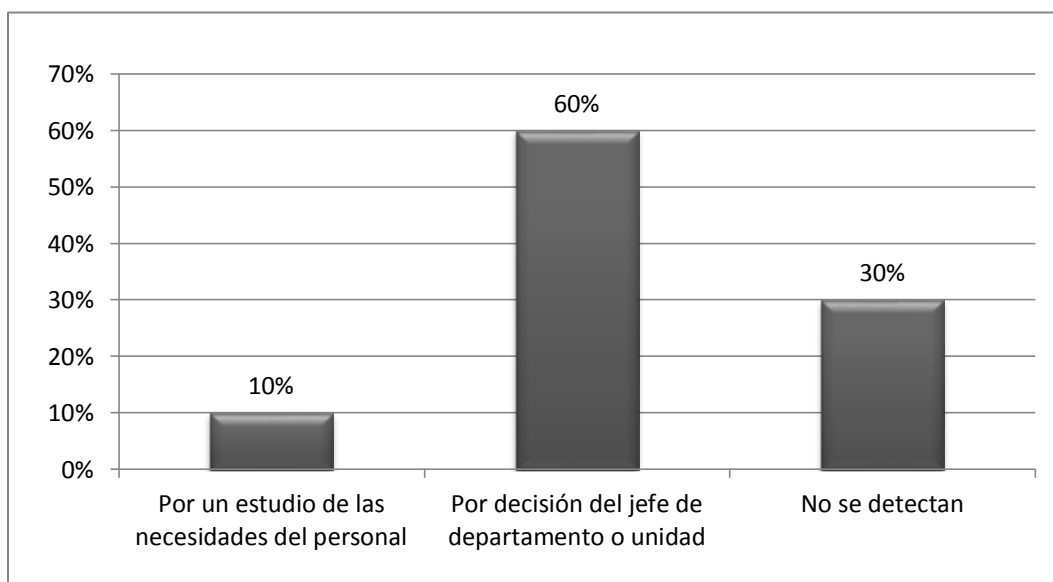


**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010.

Referente al conocimiento que tiene el personal sobre qué departamento o unidad se encarga de planear la capacitación en la liga, un 64% indicó que si estaba informado y que esta actividad correspondía al Departamento de Recursos Humanos, un 23% señaló que lo desconocían y un 13% no brindaron respuesta. Evidenciando con esto, que el personal atribuye los aciertos o desaciertos de la capacitación recibida al Departamento de Recursos Humanos, por lo que es necesario que se cuente en dicho departamento con personal calificado y de amplio dominio en la planeación de la capacitación.

### **Gráfica No. 13**

Detección de necesidades de capacitación



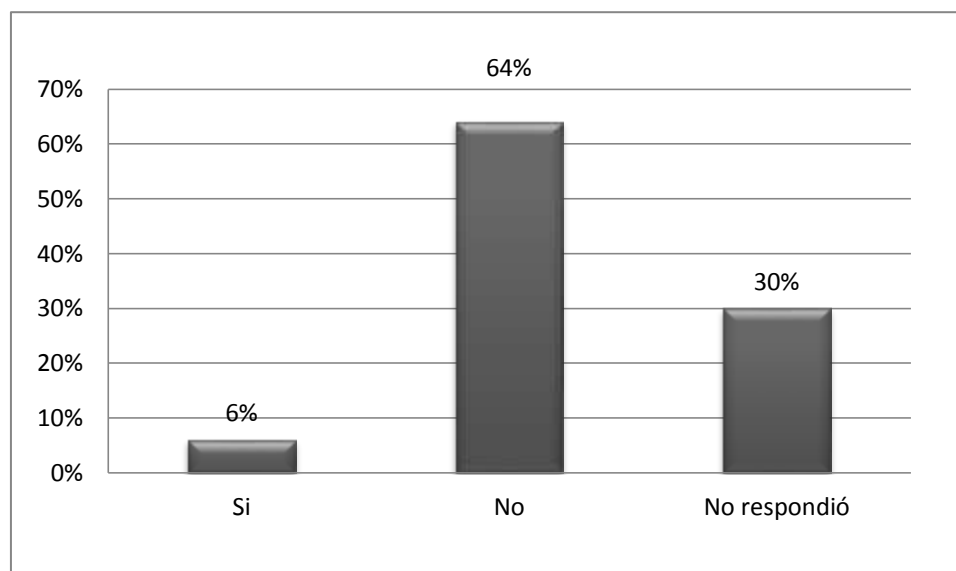
**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010

En relación, a la forma como se realiza la detección de necesidades de capacitación, el 10% de los encuestados manifestó que por medio de un estudio de las necesidades del personal, un 60% que es decisión de los jefes de cada departamento en conjunto con Recursos Humanos y un 30% respondió que no se detectan las necesidades.

De las respuestas obtenidas, hace suponer que la liga realiza en una menor proporción un detección de necesidades y que la mayor parte de las capacitaciones realizadas han sido diseñadas conforme a las opiniones de los jefes sin contar con una base objetiva que de validez a los contenidos de la capacitación lo que ha afectado la efectividad de la misma y repercute en la falta de credibilidad de los directivos en la capacitación como un posible medio de solución a los problemas actuales que afrontan.

#### **Gráfica No. 14**

Resolución de necesidades con la capacitación



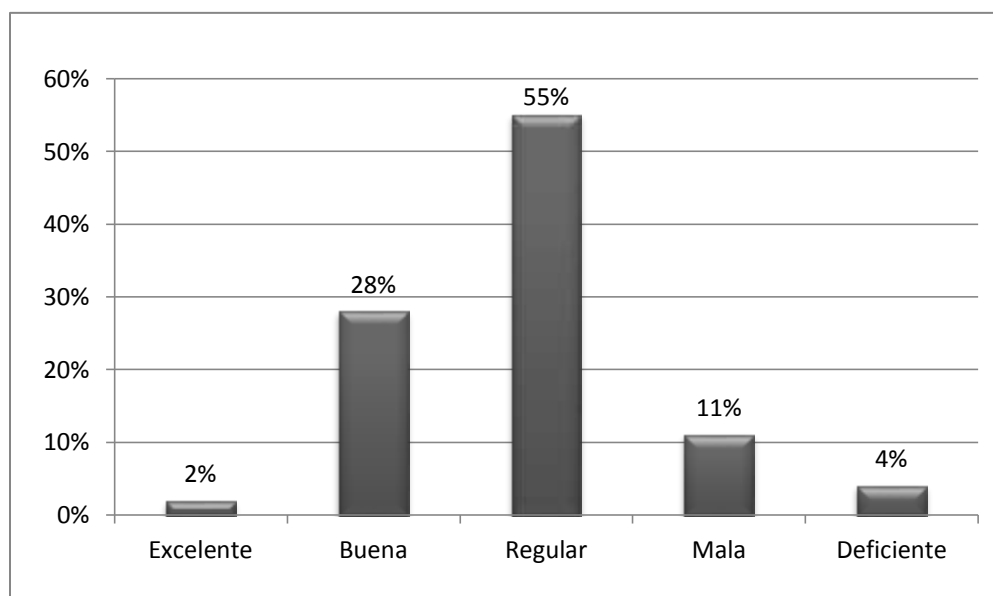
**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010

Para determinar con mayor precisión si las capacitaciones realizadas han resuelto las necesidades, se recopilaron los siguientes datos: un 6% respondió positivamente, en comparación con un 64% que opinó de forma contraria, al igual que un 30% se abstuvo de responder a la pregunta.

Es evidente que, para el personal administrativo de la Liga Nacional contra el Cáncer la capacitación brindada no ha cumplido con el objetivo de solucionar sus necesidades, y que la forma actual de determinar dichos requerimientos es deficiente, por lo cual es necesario que se implemente un proceso de capacitación, con el que se detecte, diseñe, implemente y evalúe de forma correcta toda acción que se realice.

### **Gráfica No. 15**

**Ejecución de las actividades de capacitación**



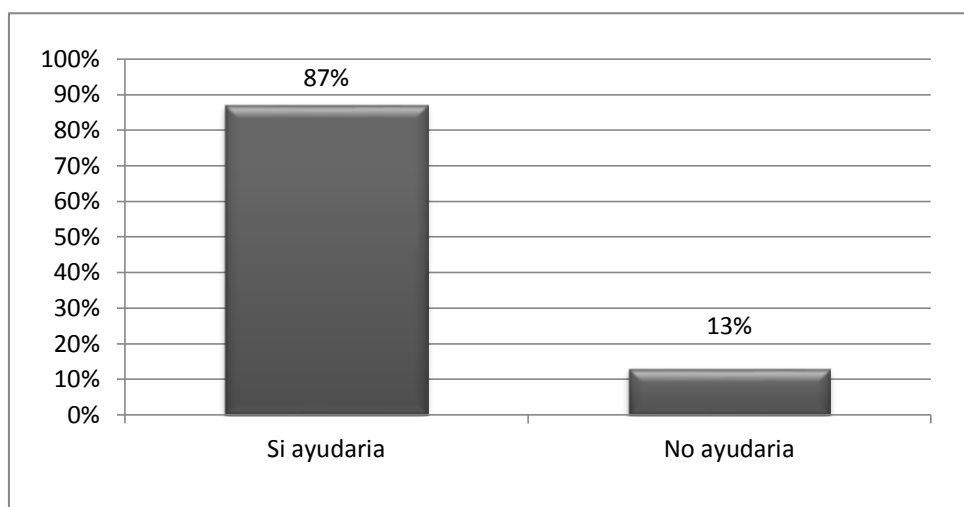
**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010

Desde el punto de vista de los colaboradores sobre cómo ha sido la organización de las capacitaciones efectuadas, se observa lo siguiente: un 2% la calificó como excelente, 28% la consideró buena, un 55% regular, un 11% y 4% mala y deficiente, respectivamente.

La ejecución de las actividades de capacitación, al igual que las etapas de detección y diseño, no ha sido satisfactoria para un buen número de los encuestados, lo que determina la necesidad de la liga de corregir dichas deficiencias.

### **Gráfica No.16**

La capacitación ayudaría a mejorar la calidad del servicio



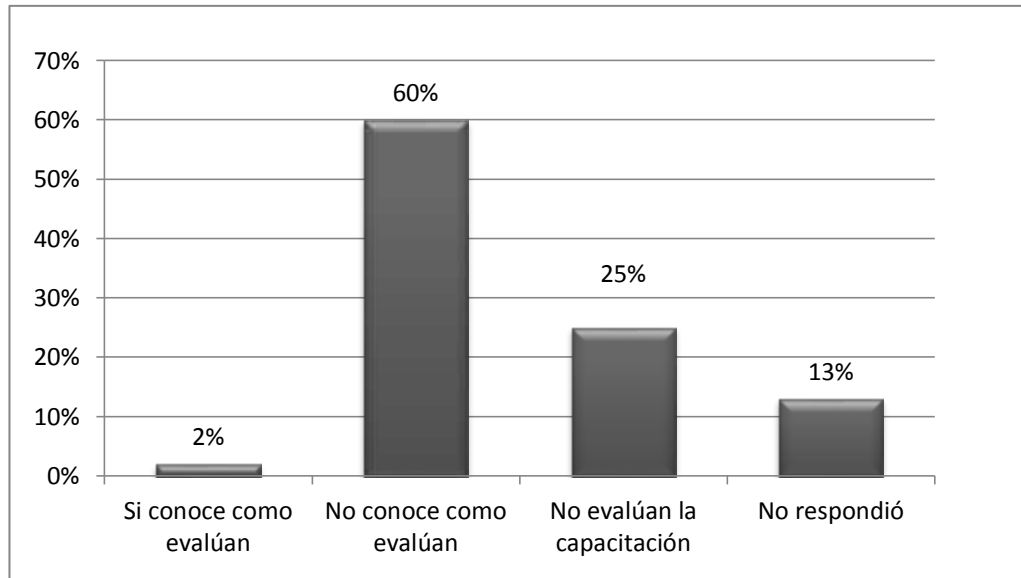
**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010.

Un 87% del personal seleccionado para la investigación considera que la capacitación puede ayudar a mejorar la calidad del servicio que presta la institución, mientras que un 13% no estuvo de acuerdo con lo anterior; Sin embargo de acuerdo a la finalidad de la institución, es necesario que el servicio que se brinde a los pacientes sea integral y efectivo lo que requiere contar con personal calificado, con lo cual puede apoyar la capacitación.



### **Gráfica No. 17**

#### Conocimiento sobre cómo se evalúan los resultados de la capacitación



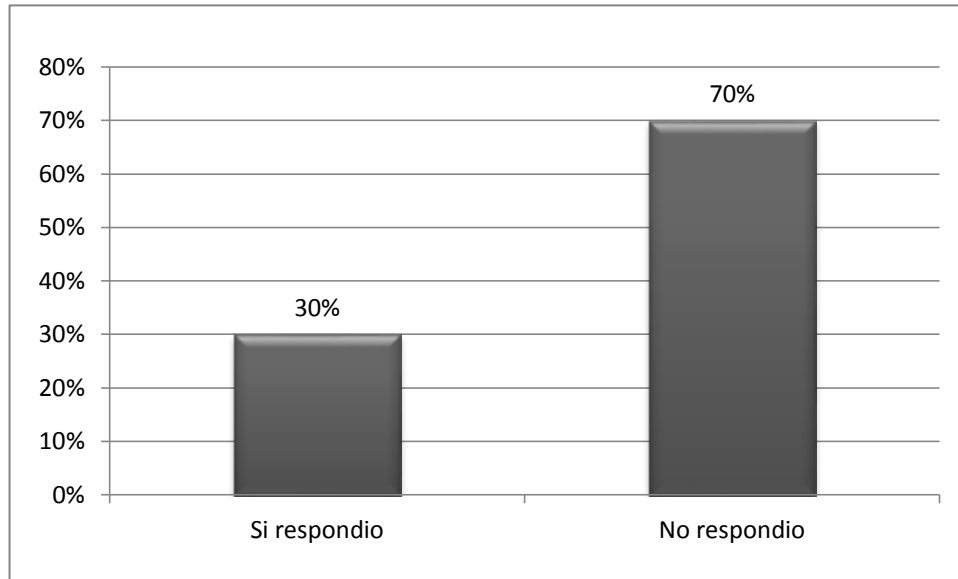
**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010.

Como parte del análisis del proceso de capacitación era esencial determinar cómo se evalúan los resultados de esta actividad, sin embargo apenas un 2% afirmó conocer sobre esto, un 60% no tiene conocimiento, un 25% manifestó que la ausencia de evaluación de los resultados y un 13% no respondió.

Asimismo, del porcentaje que indicó conocer como se evaluaba, no describió la forma o instrumentos que utiliza la Liga Nacional contra el Cáncer para analizar los resultados, no obstante los directivos de la liga afirman medir los resultados de la capacitación con base en estadísticas e índices financieros como la liquidez y disponibilidad, lo que hace concluir que la institución carece de evaluación sobre la reacción y aprendizaje obtenido por los participantes, lo que ayudaría a adquirir información útil para efectuar las correcciones pertinentes en cuanto a la organización y el diseño de la capacitación, además de medir los resultados obtenidos con la misma a corto plazo.

### **Gráfica No. 18**

Beneficios obtenidos con las capacitaciones realizadas



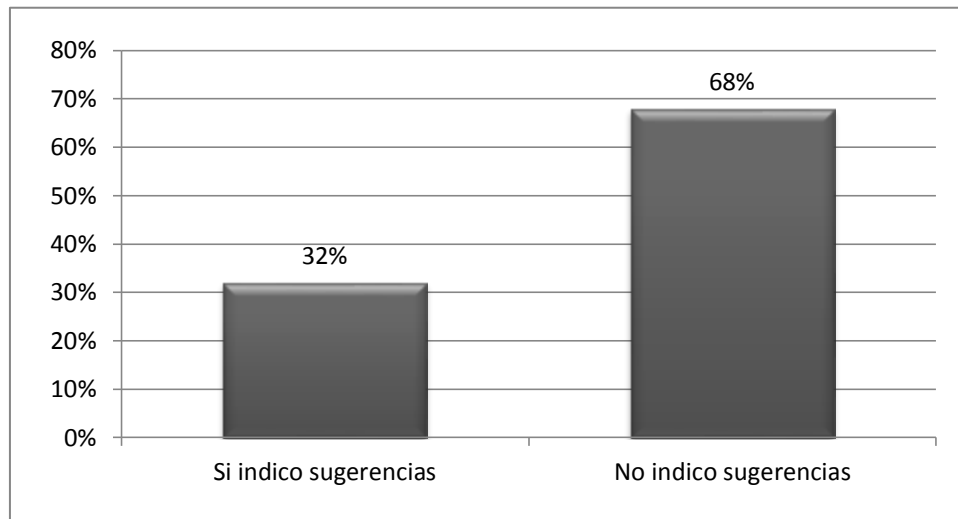
**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010.

Dando continuidad al estudio, se cuestionó sobre los beneficios que ha obtenido la institución y el colaborador con la capacitación, donde únicamente el 30% de los colaboradores mencionaron que entre los beneficios alcanzados esta la adquisición de nuevos conocimientos para realizar su trabajo y atender bien al paciente, en comparación con un 70% que no respondió a dicha pregunta.

Por lo anterior, se deduce que la percepción de los colaboradores sobre los beneficios de la capacitación proporcionada por la liga han sido nulos, derivado de la poca frecuencia con que se realiza y la falta de concordancia que hay entre sus necesidades y los cursos brindados.

### **Gráfica No. 19**

Porcentaje de personal encuestado que brindo sugerencias para mejorar el proceso de capacitación actual



**Fuente:** trabajo de campo, noviembre 2010.

En la investigación se tomó en cuenta la opinión del personal administrativo de la Liga Nacional contra el Cáncer, sobre los aspectos en los que debería mejorar el proceso de capacitación, aunque únicamente el 32% tuvo el interés de emitir su comentario y un 68% no indico sugerencias.

De las opiniones emitidas las que proporcionaron con mayor frecuencia se presentan a continuación:

1. Que la institución efectúe una mejor planeación de la capacitación que se brinde.
2. Que sea una actividad más continua.
3. Que la capacitación sea acorde a las necesidades del personal de cada área y que esté relacionada al mejoramiento y calidad del servicio al paciente.
4. Que se capacite al personal de acuerdo al trabajo que realiza.

## 2. 4 Análisis de los resultados

De la información obtenida mediante la investigación y que fue presentada mediante las gráficas anteriores, resaltan ciertos datos que son de gran importancia para dar validez a las hipótesis planteadas, los cuales se detallan a continuación:

Los directivos de la Liga Nacional contra el Cáncer tienen contemplado dentro del presupuesto anual un monto designado para capacitar a su personal, además de brindar apoyo al departamento de recursos humanos, el cual es el encargado de planear dicho proceso.

Entre los principales motivos que generan la inversión en capacitación están: la necesidad de optimizar los resultados laborales y mejorar la calidad del servicio que se presta a los pacientes.

De acuerdo a los directivos, la capacitación se efectúa dos veces al año y se planea con base a las necesidades de la institución, las cuales se determinan a través de reuniones donde participan la Presidencia, Gerencia General y los Jefes del Departamento Financiero y de Recursos Humanos con el objetivo de unificar ideas sobre los requerimientos de capacitación y los cursos que se implementarán, al mismo tiempo que evalúan quienes participarán en estos.

De la información recopilada se pudo determinar, que no se utiliza un método formal que contribuya a establecer las necesidades reales tanto del personal administrativo como de la institución, a la vez que el diseño de la capacitación carece de una base objetiva y concreta.

Adicionalmente, más del 50% del personal encuestado no ha recibido ningún tipo de capacitación en todo el tiempo que ha trabajado en la institución (**véase gráfica No.7**), y el cual considera que necesita actualizar sus conocimientos, habilidades y actitudes para desenvolverse de mejor forma en sus actividades

laborales. Lo que genera que se perciba la capacitación como una actividad discontinua y que se realiza únicamente cuando surgen problemas.

El hecho de que la liga aplica una capacitación reactiva no es una deficiencia en sí, ya que si bien, la frecuencia es importante, la efectividad y los resultados que se obtengan es lo fundamental, lo cual es producto de un diseño del contenido acorde a las necesidades detectadas.

Sin embargo, el diseño de la capacitación en la institución, carece de efectividad, lo que se concluye por la falta de aplicación de lo aprendido por los participantes durante la capacitación en sus actividades laborales, debido a la incongruencia que existe entre algunos de los cursos recibidos y los requerimientos específicos de estos, generando que no sea posible resolver las necesidades por las cuales se inicia el proceso.

En ciertas ocasiones, la institución ha participado en los cursos como instructor a través de personal calificado y con un amplio dominio de los temas a tratar. Asimismo, la organización de los eventos de capacitación ha sido calificada como regular, sin embargo, se debe indicar que la liga también subcontrata a empresas que brinden la capacitación y es responsabilidad de estas la logística del evento.

En cuanto a la última etapa del proceso de capacitación, que se refiere a la evaluación de los resultados, la Liga Nacional contra el Cáncer efectúa un análisis con base en estadísticas e índices financieros como la liquidez y disponibilidad. Aspecto que es interesante, porque se le brinda a la capacitación un enfoque de inversión y no de un gasto; sin embargo, la evaluación a corto plazo que implica medir el grado de reacción, aprendizaje y aplicación del personal está siendo subvalorada, pues su análisis contribuye a retroalimentar el proceso de capacitación mediante el grado de satisfacción del colaborador, el tipo de aprendizaje adquirido y qué pondrán en práctica en el desarrollo de sus actividades, sin olvidar el cambio de actitud que se pueda obtener.

Como se evidencia con todo lo expuesto, la capacitación del personal administrativo se encuentra en la etapa de iniciación, es decir en la institución se están efectuando las primeras acciones de capacitación para intentar resolver problemas a través de los cursos que se implementan, sin embargo dicha actividad no es debidamente fundamentada por medio de una planeación adecuada y de la utilización de bases técnicas para detectar las necesidades y el contenido de la capacitación, lo que genera que carezca de resultados.

Por lo cual, el encargado de capacitar y el proceso mismo, no tienen credibilidad y deben demostrar los beneficios que se pueden obtener pese a la limitación en los recursos con que cuentan, mediante la capacitación que promueva la participación del personal y resuelva las necesidades.

## **2.5 Diagnóstico de necesidades de capacitación**

Como primer componente de la propuesta “**Proceso de Capacitación para el Personal Administrativo de la Liga Nacional contra el Cáncer**” que se incluye en el presente informe de tesis, está el diagnóstico de necesidades de capacitación; el cual constituye la fase inicial y estratégica del proceso, donde se determinarán las deficiencias actuales que tiene el personal, por medio del análisis de las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, las características de las personas que los ocupan en busca de los puntos débiles que sean susceptibles de acciones de capacitación y en consecuencia de mejora.

### **2.5.1 Método de detección de necesidades aplicado**

El diagnóstico de necesidades de capacitación que se aplicó fue con base al método de puesto persona, por ser el sistema básico y de utilidad para iniciar la cultura de detección de necesidades en la institución; además, que se enfocará en el análisis de puestos, lo que implica que se inicie con la piedra angular sobre la que se rigen los sistemas de Recursos Humanos.

Entre las ventajas que ofrece este método y que se aprovecharan son: fomentar la participación en el proceso, ayudar a que el personal comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación, además de la poca inversión de recursos y tiempo de análisis que requiere, comparado con otros métodos.

Asimismo, de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de la capacitación actual del personal administrativo, era necesario evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente el puesto y asegurar así la detección de las necesidades reales; por lo que este método era el que más se ajustaba a la situación de la liga.

Otro punto importante que se consideró para aplicarlo, es que se utiliza para establecer los requerimientos en el personal que ya tiene práctica en dichos puestos, como es el caso de los jefes de departamento seleccionados, dando como resultado la capacitación correctiva, debido a que muchas veces por falta de una inducción adecuada al momento de incorporarse como colaborador en la institución, lo que puede provocar que se trabaje con cierto grado de insuficiencia o con errores obvios a lo largo de los años en que desempeñe el puesto.

### **2.5.2 Orientación del diagnóstico de necesidades de capacitación**

Para dar un enfoque estratégico al proceso de capacitación, se decidió seleccionar puestos clave dentro de la institución para efectuar el diagnóstico de necesidades, dichos puestos tienen a su cargo actividades importantes en el funcionamiento de la liga, por lo que al brindarles una capacitación efectiva en las áreas que requieran para realizar su trabajo, pueden brindar un valor agregado en sus tareas y convertirse en instructores internos para el resto del personal creando una cultura de aprendizaje continuo dentro de la institución y reduciendo los costos de inversión en proveedores externos.

Los puestos que fueron evaluados son los siguientes:

- Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación
- Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- Jefe del Departamento Administrativo
- Jefe del Departamento de Contabilidad
- Jefe del Departamento de Farmacia

### **2.5.3 Procedimiento para la aplicación del diagnóstico**

Como primer paso del DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) se obtuvieron los descriptores de los puestos, lo que permitió conocer cuáles son las funciones que se realizan en cada uno y los requisitos para desempeñar los cargos; al revisar los descriptores se determinó que se debían realizar algunas modificaciones que permitieran realizar correctamente el estudio; proponiendo un formato más completo y actualizado, que identifique de mejor forma los requerimientos del puesto; además, de facilitar los otros procesos de la gestión del recurso humano como el de admisión de personas.

**(Véase anexo No. 2 y 3)**

Luego de recopilada la información, era necesario comparar el perfil del puesto y el de la persona que lo ocupa, para esto se elaboró un formato de la boleta con la cual se realizaría la evaluación; en dicha boleta se incluyeron las funciones específicas y primordiales que se realizan en cada puesto, con base a la Ley de Pareto que indica que el 20% de actividades que se efectúan son de carácter estratégico y con las cuales se obtienen el 80% de los resultados. Por lo tanto, se seleccionaron cinco actividades esenciales de cada cargo; para elegir estas funciones se valoraron a través de la asignación de grados (del uno al cinco) en cada uno de los tres criterios: frecuencia de las tareas, consecuencia de omisión y complejidad, por medio de la tabla siguiente:



**Tabla No. 2**

Escala para la calificación de funciones

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencia de omisión</b>	<b>Complejidad</b>
<b>5</b>	Todos los días.	<b>Muy graves:</b> pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	<b>Máxima:</b> demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
<b>4</b>	Una vez por semana.	<b>Graves:</b> pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	<b>Alta:</b> requiere un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos /habilidades.
<b>3</b>	Una vez cada quince días.	<b>Considerables:</b> repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	<b>Moderada:</b> demanda un grado medio de esfuerzo/conocimientos /habilidades.
<b>2</b>	Una vez al mes.	<b>Menores:</b> cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	<b>Baja:</b> requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos /habilidades.
<b>1</b>	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	<b>Mínimas:</b> poca o ninguna incidencia en funciones o resultados.	<b>Mínima:</b> demanda un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos /habilidades.

**Fuente:** INTECAP. Gestión por Competencia Laboral, 2da. Edición, año 2003

Después de ponderar las funciones se realizó la siguiente fórmula en cada una:

**Fórmula:** **F + (CO + C)**

Donde:

F = frecuencia.

CO = consecuencia de omisión.

C = complejidad.

El resultado sirve para identificar las funciones críticas del puesto (las que agregan valor al puesto de trabajo) siendo estas las que tengan los punteos totales más altos. En las funciones incluidas en la boleta se analizó el nivel de dominio que posee el colaborador, los conocimientos necesarios para efectuarlas y los problemas que se ocasionan al no realizarse en forma correcta; además, se establecieron las habilidades y actitudes que se requieren en el desarrollo de las labores inherentes al puesto.

Asimismo, se incluyó un segundo apartado referente a las necesidades de capacitación generales, donde se cuestionaba sobre las competencias genéricas y de gestión que son indispensables para los mandos medios y la institución. **(Véase boleta en el anexo No.4).**

En el DNC participaron el ocupante del puesto (jefes de departamentos) y su superior inmediato para obtener una evaluación más completa del dominio en las funciones/habilidades/actitudes y competencias de los colaboradores; una vez finalizada esta actividad se procedió al análisis y síntesis para obtener un listado de necesidades de aprendizaje en conocimientos, habilidades y actitudes en conjunto de los participantes. Dicho listado se realizó clasificando las necesidades en orden de prioridad para resolverlas; la escala de valor fue la siguiente:

- **N1 = nivel de prioridad máxima.**

Las funciones/habilidades/actitudes/competencias fueron evaluadas con un nivel de dominio bajo.

- **N2 = nivel de prioridad alta.**

Las funciones/habilidades/actitudes/competencias se evaluaron con un nivel de dominio que era necesario mejorar.

- **N3 = nivel de prioridad media.**

Las funciones/habilidades/actitudes/competencias fueron evaluadas con un buen nivel de dominio, que podría actualizarse.

## **2.6 Necesidades actuales**

De acuerdo a los resultados del diagnóstico puesto - persona se elaboraron una serie de cuadros para resumir de una forma más clara las necesidades detectadas, en los cuales se puede observar los resultados obtenidos en cada uno de los puestos analizados referentes a las funciones que realiza y la evaluación que se efectuó sobre el dominio de las mismas, tanto por parte de su superior inmediato como su autoevaluación; asimismo en la columna titulada “**Brecha**” se clasificaron las necesidades de acuerdo al nivel de prioridad indicado anteriormente y en la última columna del cuadro se describe la currícula de capacitación que se puede implementar para darle solución a la necesidad detectada.

## BRECHAS EN FUNCIONES:

### Cuadro No.1

Resultados DNC, Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación.

<b>JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS Y RECAUDACIÓN</b>				
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>Evaluación</b>		<b>Brecha</b>	<b>Currícula de capacitación**</b>
	<b>Superior inmediato</b>	<b>Autoevaluación</b>		
Desarrolla iniciativas que permitan ampliar los programas de recaudación de fondos.	<b>C *</b>	<b>A</b>	<b>NIVEL UNO</b>	Marketing social. Pensamiento estratégico y planeación.
Organiza las actividades de recaudación de recursos financieros y relaciones públicas.	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	
Elabora el plan anual de recaudación y obtención de fondos.	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	
Coordina con los medios de comunicación la cobertura de las actividades de la liga.	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	
Difunde la imagen de la institución a nivel nacional e internacional.	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	

**Fuente:** DNC Puesto – Persona realizado. Febrero 2011.

\* Los valores de la escala de evaluación del dominio del colaborador en la función son:

A = el nivel de dominio del colaborador es excelente.

B = tiene un nivel de aceptable pero requiere mejorar.

C = es un nivel de dominio bajo.

D = no domina la función.

**\*\* La columna currícula de capacitación es el resultado del análisis de las necesidades detectadas y considerada como posible solución a cada requerimiento, servirá para el diseño del plan de capacitación, que se comentará más adelante.**

Como se observa en el cuadro anterior, las brechas en el puesto de Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación han sido clasificadas con nivel uno y tres de prioridad, siendo la brecha de “NIVEL UNO” en la función referente al desarrollo de iniciativas para ampliar los programas de recaudación, la que se tomara en cuenta para conformar el diseño del plan de capacitación a proponer, derivado de la discrepancia en las evaluaciones del dominio dadas por ambas partes, por lo cual se plantean los cursos de Marketing Social y Pensamiento Estratégico y Planeación como posible solución para esta brecha.

**Cuadro No. 2**  
Resultados DNC, Jefa de Recursos Humanos

<b>JEFA DE RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>Evaluación</b>		<b>Brecha</b>	<b>Curricula de capacitación</b>
	<b>Superior inmediato</b>	<b>Autoevaluación</b>		
Elabora planes estratégicos, operativos y propuestas para el desarrollo del talento humano y organizacional.	<b>B*</b>	<b>B</b>	<b>NIVEL DOS</b>	Gestión del Talento Humano, Pensamiento estratégico y planeación, Inteligencia emocional, Capacitación estratégica.
Establece modelos y lineamientos de los procesos de la gestión del R. H. (reclutamiento y selección, capacitación, compensaciones y evaluaciones del desempeño.)	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>NIVEL DOS</b>	Gestión del Talento Humano, Pensamiento estratégico y planeación, Inteligencia emocional, Capacitación estratégica.
Diseña e implementa instrumentos y estudios para identificar el estado del clima laboral, liderazgo, motivación, etc.	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>NIVEL DOS</b>	Gestión del Talento Humano, Pensamiento estratégico y planeación, Inteligencia emocional, Capacitación estratégica.
Planifica y gestiona el recurso humano de acuerdo a los objetivos de la institución y en concordancia al sistema de administración general.	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>NIVEL DOS</b>	Gestión del Talento Humano, Pensamiento estratégico y planeación, Inteligencia emocional, Capacitación estratégica.
Prevé que la práctica laboral (contratos, sanciones, licencias, vacaciones, etc.) se desarrolle enmarcada en la normativa legal vigente para evitar conflictos laborales.	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>NIVEL TRES</b>	

**Fuente:** DNC Puesto – Persona realizado. Febrero 2011.

En el puesto de Jefe(a) de Recursos Humanos se determinó la existencia de brechas de NIVEL DOS en la mayoría de las funciones, lo que indica que el nivel de dominio que posee el ocupante es necesario que sea mejorado para un desarrollo más efectivo de su trabajo, lo que requiere se busque una solución mediante la capacitación derivado de la importancia del puesto en la institución ya que es el responsable de planificar y dirigir todo lo referente a la gestión del personal en la liga.

### **Cuadro No.3**

Resultados DNC, Jefe de Departamento Administrativo.

<b>JEFA DE DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>				
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>Evaluación</b>		<b>Brecha</b>	<b>Curricula de capacitación</b>
	<b>Superior inmediato</b>	<b>Autoevaluación</b>		
Planifica el mantenimiento del equipo médico y de oficina.	<b>C*</b>	<b>A</b>	<b>NIVEL UNO</b>	Planeación y programación del mantenimiento, Pensamiento estratégico y planeación.
Realiza el oportuno abastecimiento de los insumos y equipos necesarios para el buen funcionamiento de la institución.	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>NIVEL DOS</b>	Administración de compras, Pensamiento estratégico.
Elabora el plan operativo anual de las dependencias del departamento administrativo.	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	
Elabora el anteproyecto del presupuesto de ingresos y egresos de las dependencias administrativas de su área.	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	
Organiza y coordina actividades sociales de la institución en conjunto con otros departamentos.	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	

**Fuente:** DNC Puesto – Persona realizado. Febrero 2011.

En el cuadro anterior se observa una brecha de “NIVEL UNO” clasificada como de prioridad alta para ser solucionada, derivado que el nivel de dominio de la persona que ocupa el cargo es bajo en la función referente a la planificación del mantenimiento del equipo médico y de oficina, lo cual es primordial en la liga para brindar un buen servicio a los pacientes. Asimismo, se identificaron brechas de nivel dos y tres en las otras funciones analizadas.

#### **Cuadro No. 4**

Resultados DNC, Jefe de Departamento de Contabilidad.

<b>JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</b>				
<b>FUNCIONES ESPECIFICAS</b>	<b>Evaluación</b>		<b>Brecha</b>	<b>Curricula de capacitación</b>
	<b>Superior inmediato</b>	<b>Autoevaluación</b>		
Coordina las actividades de contabilidad de la liga y sus dependencias (farmacia, instituto de cancerología, cobros, almacén, inventarios y caja.)	<b>B*</b>	<b>B</b>	<b>NIVEL DOS</b>	Contabilidad para organizaciones no lucrativas, Trabajo en equipo, inteligencia emocional.
Realiza reportes financieros (balance general, estado de resultados, flujos de efectivo, etc.)	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	
Revisa que la documentación financiera este de acuerdo a la normativa legal.	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	
Registra las transacciones contables en los respectivos libros: diario, mayor, etc.	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	
Cuentadante de la liga nacional contra el cáncer y el instituto de cancerología ante la Contraloría General de Cuentas.	<b>B</b>	<b>A</b>	NIVEL TRES	

**Fuente:** DNC Puesto – Persona realizado. Febrero 2011.

En los resultados obtenidos en la evaluación de este puesto, se detectó una brecha de NIVEL DOS y el resto fueron catalogadas en el nivel tres, la función en la que requiere mejorar el dominio el colaborador concierne a la coordinación de las actividades contables de la liga y sus dependencias por lo cual se propuso como posibles soluciones, cursos como: contabilidad para organizaciones no lucrativas, trabajo en equipo e inteligencia emocional.

### **Cuadro No. 5**

Resultados DNC, Jefe de Departamento de Farmacia.

<b>JEFE DE DEPARTAMENTO DE FARMACIA</b>
ESTE PUESTO DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DEL DNC NO TIENE BRECHAS EN LAS FUNCIONES QUE REALIZA, EN TODAS FUE EVALUADO CON UN NIVEL DE DOMINIO EXCELENTE.

**Fuente:** DNC Puesto – Persona realizado. Febrero 2011.

### **BRECHAS EN HABILIDADES/ACTITUDES/COMPETENCIAS GENÉRICAS/ COMPETENCIAS DE GESTIÓN**

Adicional a la evaluación que se realizó del nivel de dominio del colaborador en las funciones también se analizaron las habilidades, actitudes y competencias necesarias para un correcto desempeño en el puesto, en el cuadro que se presenta a continuación se incluyen los cinco puestos analizados y la calificación obtenida tanto de ellos mismos como de su superior inmediato, asimismo se incluye una columna de brechas por puesto, en la cual se pondero el nivel de prioridad de cada una de ellas, al igual que se describe la currícula de capacitación que se podría aplicar.



**Cuadro No. 6**

Resultados diagnóstico de necesidades de capacitación puesto persona.

FACTORES DE EVALUACIÓN	Jefe de relaciones públicas y recaudación		BRECHA	Jefe de recursos humanos		BRECHA	Jefe departamento administrativo		BRECHA	Jefe de departamento de contabilidad		BRECHA	Jefe de farmacia		BRECHA	Curricula de capacitación
	Inmediato Superior.	Autoevaluación		Inmediato Superior.	Autoevaluación		Inmediato Superior.	Autoevaluación		Inmediato Superior.	Autoevaluación		Inmediato Superior.	Autoevaluación		
	<b>HABILIDADES</b>															
Organización.	B*	A	N3***	N/E**	N/E		B	B	N2	B	B	N2	N/E	N/E		Gestión del tiempo: productividad.
Manejo de programas de computación y software actualizado.	B	A	N3	B	A	N3	B	A	N3	A	B	N3	A	A		
Capacidad de comunicación.	B	A	N3	A	A		B	A	N3	A	B	N3	N/E	N/E		
Habilidad numérica.	N/E	N/E		A	A		N/E	N/E		B	A	N3	A	A		
Manejo de personal.	N/E	N/E		A	A		B	A	N3	N/E	N/E		A	A		
Toma de decisiones.	N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		A	A		
Orientación a resultados.	B	A	N3	N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		
<b>ACTITUDES</b>																
Iniciativa	A	A		N/E	N/E		N/E	N/E		C	B	N1	N/E	N/E		Inteligencia emocional
Relaciones humanas	A	A		A	A		B	A	N3	N/E	N/E		A	A		
Responsabilidad	N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		A	A		A	A		
Actitud de servicio	N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		
Confidencialidad	A	A		B	A	N3	B	A	N3	A	A		N/E	N/E		
Autocontrol - tolerancia	B	A	N3	A	A		B	A	N3	N/E	N/E		B	A	N3	

FACTORES DE EVALUACIÓN	Jefe de relaciones		BRECHA	Jefe de recursos		BRECHA	Jefe departamento		BRECHA	Jefe de departamento de		BRECHA	Jefe de farmacia		BRECHA	Currícula de capacitación
	Inmediato Superior.	Autoevaluación		Inmediato Superior.	Autoevaluación		Inmediato Superior.	Autoevaluación		Inmediato Superior.	Autoevaluación		Inmediato Superior.	Autoevaluación		
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>																
Planificación de actividades	C	A	N1	N/E	N/E		B	B	N2	C	B	N1	A	A		Pensamiento Estratégico y planeación.
Productividad en el trabajo	C	B	N1	A	A		B	A	N3	B	A	N3	N/E	N/E		Pensamiento Estratégico y planeación.
Administración de actividades	B	B	N2	N/E	N/E		B	A	N3	B	B	N2	A	A		Pensamiento Estratégico y planeación.
Calidad en el trabajo	N/E	N/E		B	A	N3	B	A	N3	B	A	N3	A	A		
Administración de la información	B	A	N3	B	A	N3	N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		
Trabajo en equipo	N/E	N/E		A	A		N/E	N/E		N/E	N/E		A	A		
Servicio al cliente	N/E	N/E		A	A		B	A	N3	N/E	N/E		B	A	N3	Atención al cliente y calidad en el servicio.
Innovación en el trabajo	B	A	N3	A	A		N/E	N/E		N/E	N/E		A	A		
Uso de tecnología	N/E	N/E		A	A		N/E	N/E		B	A	N3	A	A		
Conservación del ambiente y seguridad laboral	N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		
<b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>																
Negociación	B	B	N2	A	B	N3	B	A	N3	C	A	N1	B	A	N3	Negociación
Proactividad	B	A	N3	N/E	N/E		B	A	N3	C	B	N1	A	A		Pensamiento estratégico y planeación.
Liderazgo	B	A	N3	A	B	N3	B	A	N3	B	A	N3	A	A		
Resolución de conflictos	B	A	N3	A	B	N3	N/E	N/E		A	B	N3	N/E	N/E		
Gestión del cambio	B	A	N3	N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		N/E	N/E		

\* Los valores de la escala de evaluación del dominio del colaborador en la habilidad/actitud/competencias genéricas/competencias de gestión son:

A = el nivel de dominio del colaborador es excelente.

B = tiene un nivel aceptable pero requiere mejorar.

C = es un nivel de dominio bajo.

D = no domina la habilidad/actitud/competencias genéricas/competencias de gestión.

\*\* N/E = no fue evaluado.

72 Referente a los resultados en las habilidades analizadas, se estableció que existen brechas de NIVEL DOS en los puestos de Jefe de Departamento Administrativo y de Contabilidad para la habilidad “Organización” por lo cual se propone como posible solución el curso de Gestión del Tiempo: Productividad como medio de apoyo a los puestos en la administración de las tareas que tienen a su cargo.

En la evaluación del dominio de los colaboradores en las actitudes solo se determinó como prioridad de NIVEL UNO la actitud “Iniciativa” para el puesto de Jefe de Departamento de Contabilidad, los demás actitudes fueron calificadas en su mayoría con un nivel de dominio excelente.

Asimismo, en las competencias genéricas: planificación de actividades, productividad en el trabajo y administración de actividades se detectaron brechas con un nivel de prioridad máxima, en los puestos de Jefe de Relaciones Públicas y Jefe de Departamento de Contabilidad, además en este último puesto también se identificaron brechas de NIVEL UNO en las competencias de gestión referentes a negociación y proactividad.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA “PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER”

#### 3.1 Presentación

En el desarrollo de la investigación, se mencionó que la capacitación tiene importancia sustancial en la Gestión del Recurso Humano de las organizaciones actuales, derivado de los múltiples beneficios que aporta y de lo redituable que resulta su inversión, una vez el proceso de capacitación sea efectuado correctamente. Sin embargo, en la Liga Nacional contra el Cáncer se determinó que la capacitación del personal administrativo presenta una serie de debilidades que no han permitido obtener los resultados deseados. Por lo que, con la presente propuesta titulada **“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER”** se pretende contribuir a eliminar dichas deficiencias, por medio de la planeación del proceso y sus lineamientos que respaldaran toda actividad de capacitación en la institución; así como la propuesta de aplicación de un DNC puesto persona que permitió determinar clara y objetivamente las necesidades específicas de los colaboradores, las cuales sirvieron de base para el diseño del plan de capacitación formulado, que tiene como finalidad incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para que se desarrollen con efectividad en su puesto de trabajo; asimismo, se realizó una valoración de los recursos necesarios para la ejecución de la capacitación y como parte final se ejemplificaron instrumentos de medición que pueden ser utilizados para efectuar la evaluación de los resultados de la capacitación.

De esta forma, se espera que las autoridades de la Liga implementen el proceso para iniciar una cultura de capacitación continua, que permita disponer de un recurso humano competente en todas las áreas que conforman la institución.

### **3.2 Procedimiento general del proceso de capacitación propuesto**

Determinadas las deficiencias de la capacitación actual del personal administrativo, mediante la investigación realizada en el capítulo II, se inicio con la búsqueda de soluciones factibles y congruentes al tipo de institución y personal que son objeto de estudio.

Como parte de la propuesta era necesario formular las directrices generales que orientaran la forma como debe llevarse a cabo el proceso de capacitación en cualquier área de la institución en la que se realice, por lo cual se plantearon los objetivos tanto general como específicos, metas, políticas y normas.

En la primera fase del proceso, que corresponde a la detección de las necesidades se determino el método a utilizar, el cual fue el DNC puesto-persona, por lo cual se diseño el instrumento que evaluaría los conocimientos, habilidades y actitudes del personal seleccionado para determinar las brechas existentes entre el perfil del puesto y el del ocupante del mismo. Finalizado el diagnóstico, se analizaron los resultados y se clasificaron las necesidades en tres niveles, según el orden de prioridad en que deben ser solucionadas; colocando en el nivel uno las que requieren de atención inmediata y así sucesivamente.

Para el diseño del plan de capacitación y los programas de cursos incluidos se tomaron en cuenta los niveles de prioridad uno y dos de las brechas detectadas. En la etapa de ejecución del proceso se describieron los recursos necesarios para la implementación del plan y los presupuestos estimados de estos; concluyendo la propuesta, con la evaluación de la capacitación en el cual se propuso el modelo de Kirkpatrick, el cual consta de cuatro niveles: reacción, aprendizaje, aplicación y resultados. Para una mejor orientación de la propuesta se presentan a continuación un flujograma y un plan de acción que describe las actividades, responsables, resultados etc., inherentes a la elaboración del proceso de capacitación para la Liga Nacional contra el Cáncer.

**Tabla No. 3**

## Descripción del procedimiento/Flujograma

<b>Descripción del Procedimiento</b>			
Nombre de la Institución: Liga Nacional Contra el Cáncer			
Título del Procedimiento: Proceso de capacitación para el personal administrativo			
Hoja No. 1 de 3		No. de Formas: Ninguna	
Inicia: Jefe de Recursos Humanos		Termina: Gerente General	
<b>Unidad</b>	<b>Puesto Responsable</b>	<b>Paso No.</b>	<b>Actividad</b>
Departamento de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	1	Evalúa el proceso de capacitación actual para obtener información objetiva del mismo.
		2	Determina las deficiencias del proceso actual de capacitación, para elaborar una propuesta acorde a las necesidades de la institución y de su personal.
		3	Elabora o rediseña las directrices generales del proceso actual para definir el ámbito institucional en el que se desarrollará la capacitación.
Departamento de Recursos Humanos Departamentos Administrativos	Jefe de Recursos Humanos Jefes de Departamentos Administrativos	4	Selecciona el método de diagnóstico de necesidades idóneo tanto para el personal como para la institución.
Departamento de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	5	Diseña el instrumento de evaluación diagnóstica que permita identificar las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes en los colaboradores.

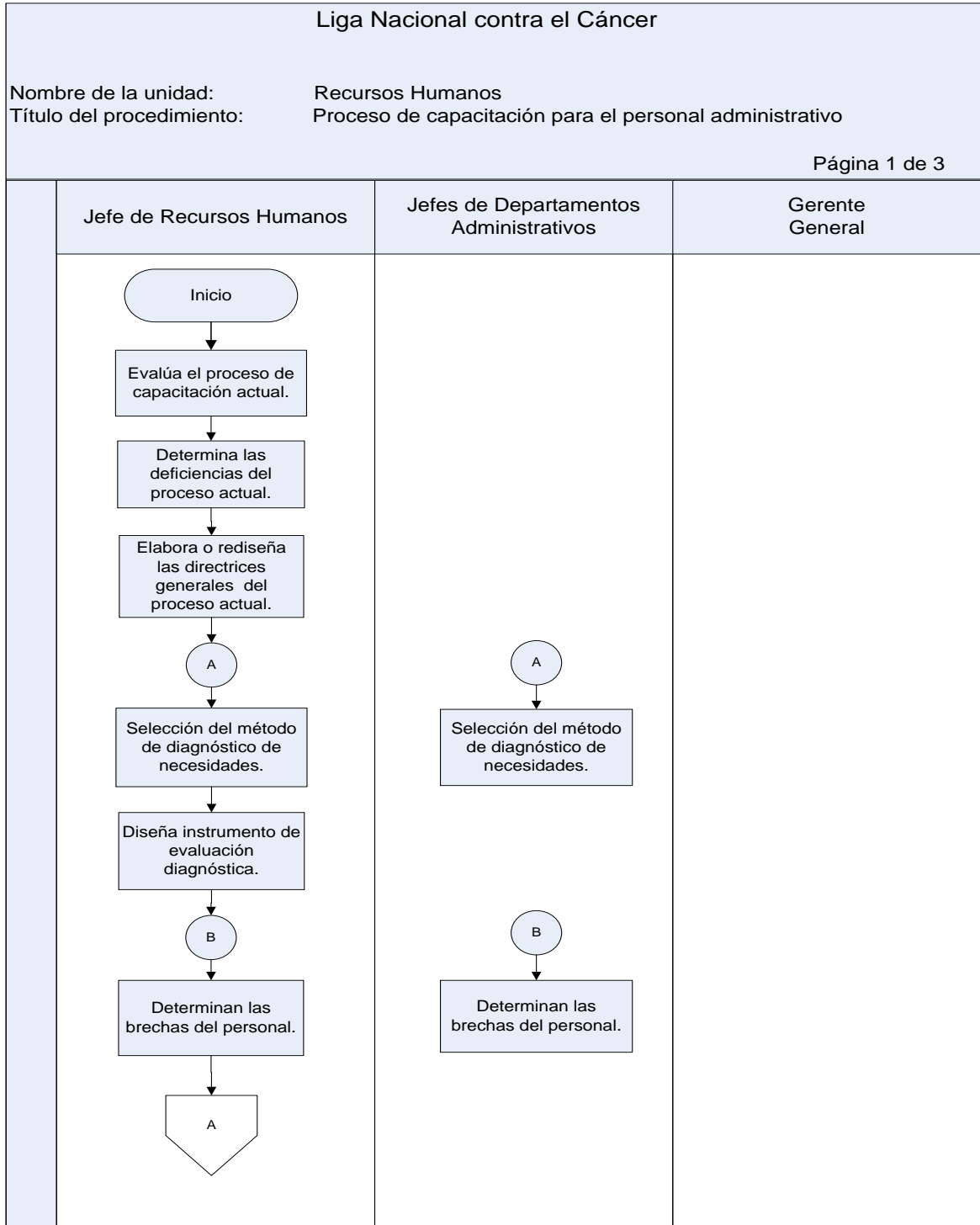
Nombre de la Institución: Liga Nacional Contra el Cáncer			Hoja 2 de 3
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad
Departamento de Recursos Humanos Departamentos Administrativos	Jefe de Recursos Humanos Jefes de Departamentos Administrativos	6	Determina las brechas reales que existen entre el perfil del puesto y el ocupante del mismo, referente a la capacitación
Departamento de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	7	Clasifica las necesidades por orden de prioridad para darles solución con el plan de capacitación propuesto.
		8	Diseña el plan de capacitación y los programas de cursos que serán prioritarios para resolver las necesidades del personal.
		9	Define los objetivos generales del plan que permitirán evaluar los resultados obtenidos con el mismo.
		10	Realiza la currícula de capacitación de acuerdo a las necesidades inmediatas del personal que incluirá el plan de capacitación.
		11	Selecciona los facilitadores de la capacitación que desarrollaran el plan de capacitación.
		12	Presenta propuesta del plan de capacitación y los escenarios económicos de la capacitación al Gerente General.
Gerencia General	Gerente General	13	Analiza y aprueba el plan de capacitación de acuerdo al presupuesto designado.

Nombre de la Institución: Liga Nacional Contra el Cáncer		Hoja 3 de 3	
Unidad	Puesto Responsable	Paso No.	Actividad
Departamento de Recursos Humanos  Departamentos Administrativos	Jefe de Recursos Humanos  Jefes de Departamentos Administrativos	14	Socializa el plan de capacitación para informar al personal de la importancia de la capacitación a efectuar y de los beneficios que se esperan de esta.
Departamento de Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	15	Ejecuta el plan de capacitación en conjunto con la empresa capacitadora seleccionada para cubrir los programas de cursos.
		16	Evalúa los resultados del proceso y del plan de capacitación implementado para el personal de la Liga.
		17	Presenta informe de los resultados obtenidos con la capacitación para comparar lo alcanzado con lo planeado.
Gerencia General	Gerente General	18	Analiza los beneficios de los programas de capacitación y las medidas correctivas a realizar si las hubiere en los eventos futuros.



**Figura No. 3**

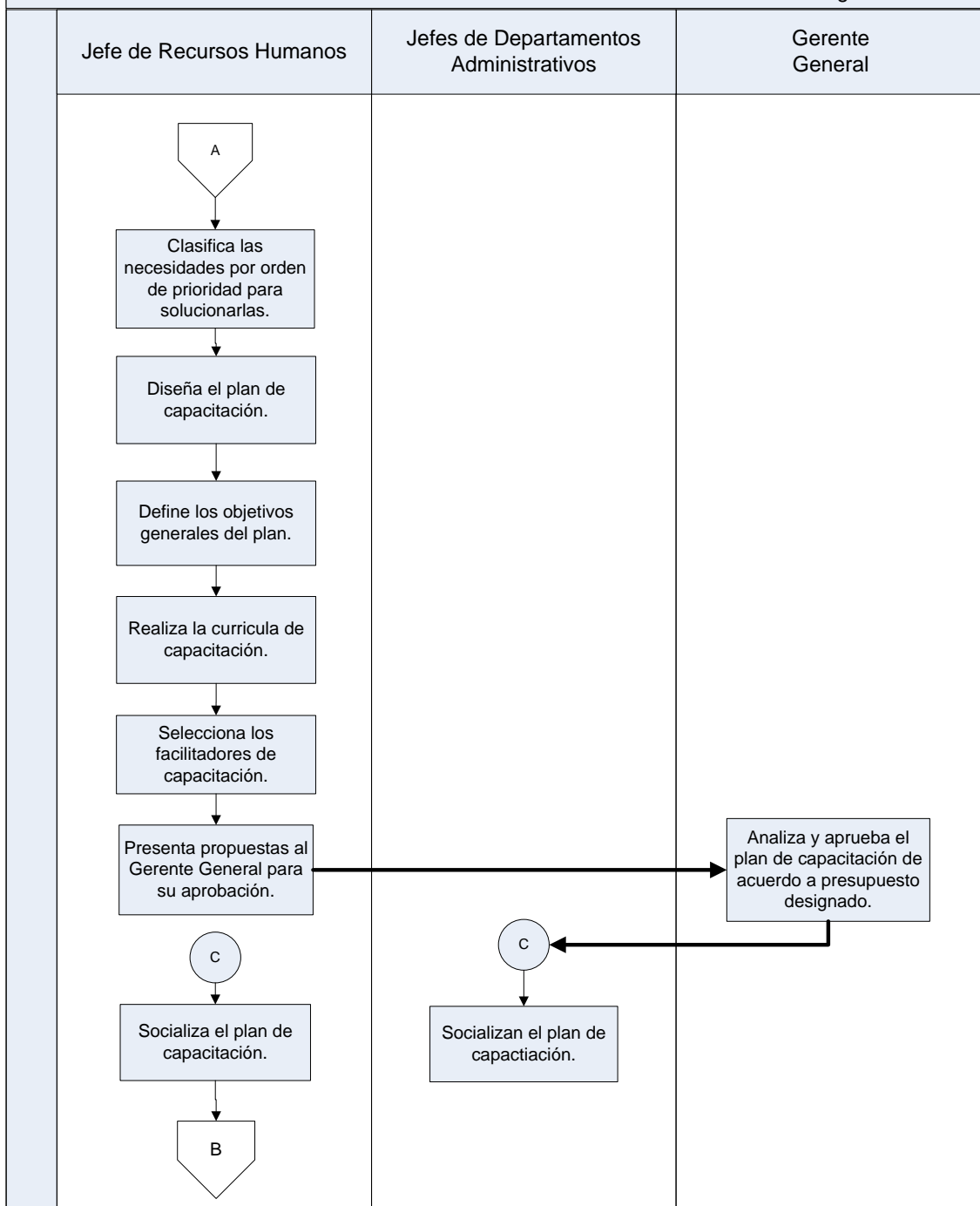
**Flujograma del proceso de capacitación**



Liga Nacional contra el Cáncer

Nombre de la unidad: Recursos Humanos  
 Título del procedimiento: Proceso de capacitación para el personal administrativo

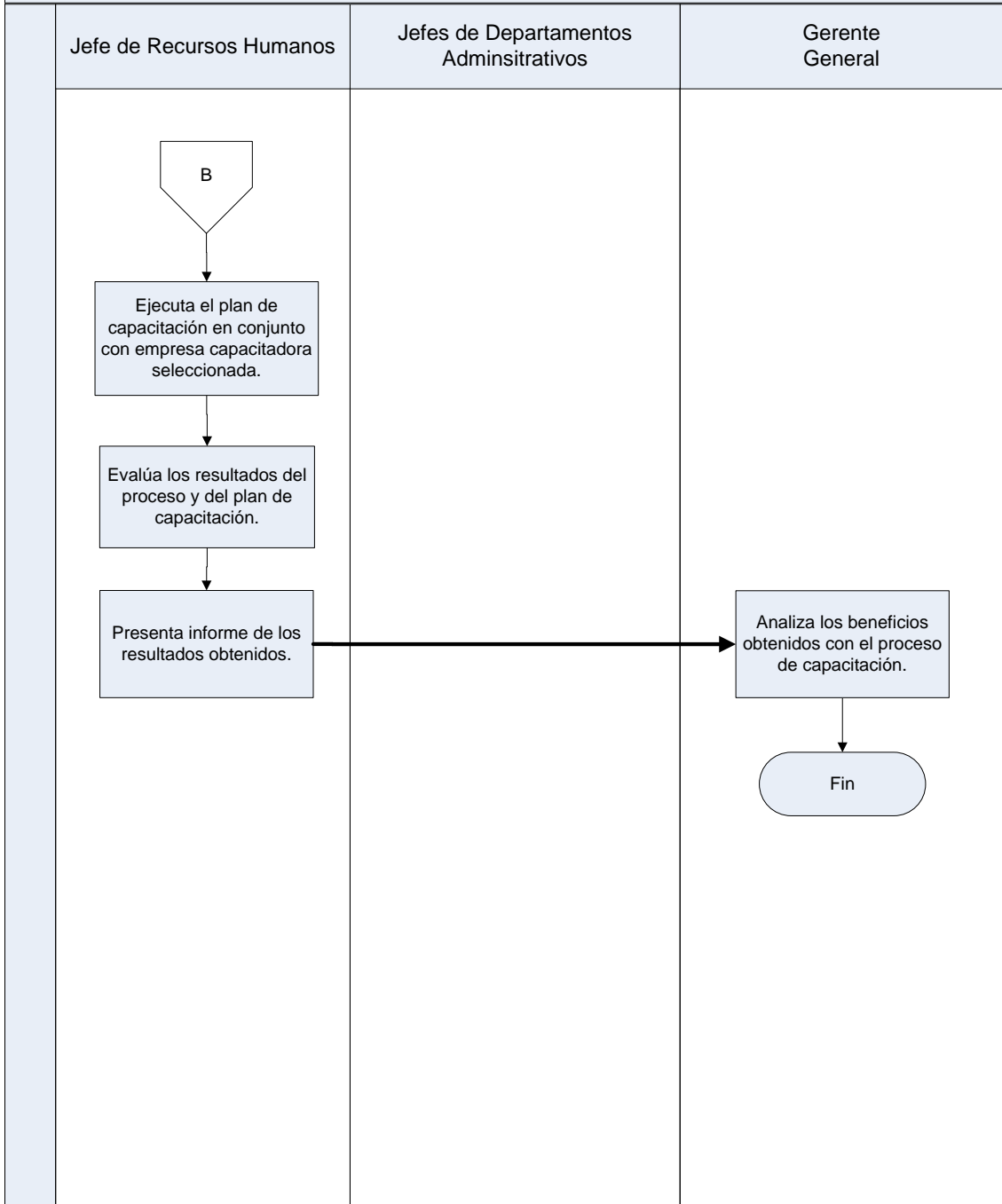
Página 2 de 3



Liga Nacional contra el Cáncer

Nombre de la unidad: Recursos Humanos  
Título del procedimiento: Proceso de capacitación para el personal administrativo

Página 3 de 3



**Tabla No. 4**

Plan de acción, Liga Nacional contra el Cáncer

PLAN DE ACCIÓN	
<b>Institución:</b> Liga Nacional contra el Cáncer.	<b>Fecha:</b> años 2011 - 2012
<b>Nombre del Plan:</b> Diseño del proceso de capacitación para el personal administrativo.	
<b>Área:</b> Administrativa.	
<b>Objetivo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer los métodos, lineamientos e instrumentos que permitan a la unidad encargada de la capacitación en la institución diagnosticar, planear, ejecutar y evaluar el proceso de capacitación del personal.</li> </ul>	
<b>Meta:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir en un 90% cada una de las actividades establecidas en el plan de acción para la implementación del proceso de capacitación propuesto en la institución.</li> </ul>	

81

Asunto	Actividad	Responsable	Tiempo*		Costos	Resultados
			Inicio	Final		
1. Evaluación del proceso de capacitación actual.	1. Realizar una investigación sobre la capacitación que se brinda al personal administrativo de la institución.	Departamento de Recursos Humanos.	Noviembre 2011	Noviembre 2011	Reproducción de material bibliográfico de la liga y de las boletas de entrevista. (Q. 60.00)  Tabulación e impresión del informe de resultados. (Q. 55.00)	Obtener información objetiva sobre el proceso de capacitación actual, método de detección de necesidades cursos recibidos, beneficios obtenidos con la capacitación, etc.

<p>2. Planeación del proceso de capacitación a proponer.</p>	<p>1. Analizar las deficiencias del proceso de capacitación actual.</p> <p>2. Búsqueda de soluciones acordes a las deficiencias determinadas.</p> <p>3. Elaborar las directrices generales del proceso (objetivos, metas, políticas, normas, etc.)</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>Noviembre 2011</p> <p>Diciembre 2011</p>	<p>Noviembre 2011</p> <p>Diciembre 2011</p>	<p>Impresión de documentos y / o fotocopias (Q. 20.00)</p>	<p>Determinar las deficiencias en el proceso de capacitación para elaborar una propuesta acorde a las necesidades de la institución y de su personal.</p> <p>Definir el ámbito institucional en el que se desarrollará el proceso de capacitación para obtener la concordancia entre este y los objetivos de la Liga.</p>
<p>3. Realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).</p>	<p>1. Seleccionar el método de diagnóstico de necesidades.</p> <p>2. Elaborar el instrumento de diagnóstico.</p> <p>3. Efectuar el diagnóstico de necesidades de capacitación.</p> <p>4. Determinar las necesidades.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Jefes de departamentos administrativos.</p> <p>Gerente General</p> <p>Contralor General.</p>	<p>Enero 2012</p> <p>Febrero 2012</p>	<p>Enero 2012</p> <p>Febrero 2012</p>	<p>Fotocopias de los perfiles de los puestos seleccionados (Q. 10.00)</p> <p>Impresión de las boletas para los mandos medios y sus superiores inmediatos. (Q. 20.00)</p> <p>Tabulación e impresión del</p>	<p>Determinar el método de diagnóstico idóneo de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.</p> <p>Diseñar un instrumento efectivo que permita identificar las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes en los colaboradores.</p> <p>Obtener una base objetiva de las necesidades de actuales para diseñar el plan de capacitación.</p>

					informe de resultados obtenidos y cuadros de resumen. (Q. 15.00)	Establecer las necesidades reales del personal referente a la capacitación.
4. Diseño del plan de capacitación.	<p>1. Elaborar el plan de capacitación y sus elementos.</p> <p>2. Diseñar la currícula de formación a desarrollar.</p> <p>3. Aprobar el plan de capacitación.</p> <p>4. Seleccionar de proveedores de capacitación.</p> <p>5. Divulgar el plan de capacitación a implementar.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Gerente General</p> <p>Junta Directiva de la liga</p>	<p>Febrero 2012</p> <p>Marzo 2012</p>	<p>Febrero 2012</p> <p>Marzo 2012</p>	<p>Impresión del plan de capacitación. (Q. 35.00)</p> <p>Contratación de la empresa capacitadora.</p> <p>Impresión y fotocopias de la circular o memorando. (Q. 35.00)</p>	<p>Definir los cursos del plan de capacitación que serán prioritarios para iniciar la formación del personal administrativo.</p> <p>Obtener el compromiso de las máximas autoridades de la institución para desarrollar el plan.</p> <p>Contratación de una empresa especializada que desarrolle el plan de capacitación de forma efectiva.</p> <p>Informar al personal de la importancia de la capacitación a efectuar, de los beneficios que conllevara para su desarrollo personal y de la organización.</p>

5. Ejecución de la capacitación.	1. Desarrollar de los programas del plan. 2. Brindar información constante sobre el desarrollo de la capacitación.	Empresa capacitadora seleccionada.  Departamento de Recursos Humanos.	Abril 2012	Abril 2012	Elaboración de informes.  (Q. 300.00)	Ejecución exitosa de los programas de capacitación de acuerdo a la planificación efectuada.
6. Evaluación de los resultados del plan de capacitación.	1. Evaluar al personal participante en la capacitación. 2. Obtener retroalimentación del desarrollo del plan de capacitación. 3. Control administrativo y presupuestal.	Empresa Capacitadora seleccionada.  Departamento de Recursos Humanos.  Gerente general.	2do. Semestre 2012	2do. Semestre 2012	Elaboración de Informes.  (Q. 300.00)	Establecer los resultados de los programas de capacitación y las medidas correctivas a realizar si las hubiere para los planes siguientes.  Permite comparar lo alcanzado con lo planeado, y la situación antes y después de la capacitación.

\* Las fechas de las actividades podrían variar según la disposición de los directivos de la institución.

Los costos indicados en el plan de acción son aproximados y pueden variar.

### **3.3 Objetivos del proceso**

#### **3.3.1 Objetivo general**

Establecer un proceso formal de capacitación en la Liga Nacional contra el Cáncer que resuelva las necesidades del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para un desarrollo integral en sus puestos de trabajo.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Proveer de un instrumento de evaluación que establezca las necesidades de capacitación del personal y que sirva de base para el diseño de los cursos.
- Proponer un plan de capacitación que elimine las necesidades detectadas y que permita mejorar la efectividad en el trabajo del personal participante.
- Determinar los recursos necesarios para que la ejecución del proceso de capacitación sea conforme a lo planeado y genere los resultados que se plantearon.
- Plantear la evaluación de la capacitación para establecer los resultados y determinar el nivel de alcance de los mismos.

### **3.4 Metas**

- Capacitar al 90% de los colaboradores de la Liga Nacional contra el Cáncer, con base en las necesidades específicas de su puesto de trabajo.
- Reducir en un 80% las necesidades de capacitación tanto del personal como de la institución para brindar un mejor servicio al cliente interno y externo.



- Iniciar la cultura de mejoramiento continuo en la institución por medio de la actualización en conocimientos, habilidades y actitudes del personal de cada área que conforman la liga por medio de la capacitación que se brinde.

### **3.5 Políticas del proceso**

- El proceso de capacitación en todas sus etapas contará con el compromiso directivo de participación y apoyo para lograr cumplir los objetivos planteados.
- Los eventos de capacitación estarán respaldados por un diagnóstico previo de necesidades.
- El diagnóstico de necesidades de capacitación se realizará una vez al año y estará dirigido por el departamento de recursos humanos en coordinación con los jefes de área; en el mismo se podrá utilizar otro método del DNC puesto – persona si se considera necesario.
- La capacitación tendrá como orientación el principio: enseñanza específica para necesidad específica.
- El plan de capacitación se realizará de acuerdo a los resultados del diagnóstico, y será presentado a las autoridades de la liga para su aprobación.
- Se revisará el avance del plan de capacitación bimestralmente, para determinar que los contenidos cumplan con la condición de diseñarse para las necesidades específicas que se requieren.
- Durante los eventos de capacitación se incluirán dinámicas de aprendizaje que repercutan en las tres áreas de aprendizaje: conocimientos, habilidades y actitudes.

- Se deberá asegurar que el personal antes de entrar en funciones este capacitado, ya sea por reciente ingreso, cambio de puesto o promoción.
- El personal con responsabilidad de mando deberá de estar preparado para capacitar, con especial referencia al entrenamiento en el puesto.
- Se hará un seguimiento de la capacitación por lo menos cada semestre para determinar el avance del participante y la aplicación de lo aprendido a sus actividades de trabajo, para efectuar los ajustes necesarios en los próximos eventos.
- La institución contará con un sólido grupo de instructores internos para la capacitación del personal de las distintas áreas.
- Para realizar la capacitación, se evaluará si los instructores internos con los que se cuenta tienen los conocimientos especializados y dominan los métodos de capacitación requeridos para impartir los cursos o será necesario la contratación de proveedores externos.
- Los programas de desarrollo para mandos medios serán impartidos por instructores y consultores externos.

### **3.6 Normas del proceso**

- Los participantes se abstendrán del uso de celulares, reproductores de música, beepers u otro dispositivo similar para evitar distracciones tanto para el instructor como para los otros asistentes.
- El instructor del curso debe presentar un informe de los resultados obtenidos en el curso por parte de los participantes a las autoridades encargadas de la liga.

- Cuando los cursos se realicen en la liga, el instructor deberá solicitar como mínimo con tres días de anticipación el salón, material, recursos audiovisuales, etc., que se necesiten.
- Al ser la capacitación impartida por un instructor interno, el departamento de recursos humanos debe contar con un instructor de apoyo, que cumpla con el perfil que se requiere para el curso, en caso que el instructor titular designado no pueda realizar dicha actividad.

### **3.7 Diagnóstico de necesidades de capacitación**

El diagnóstico de necesidades de capacitación efectuado, se presentó en el Capítulo II del presente informe de tesis **(véase páginas de la 59 a la 72)**

### **3.8 Diseño del proceso de capacitación**

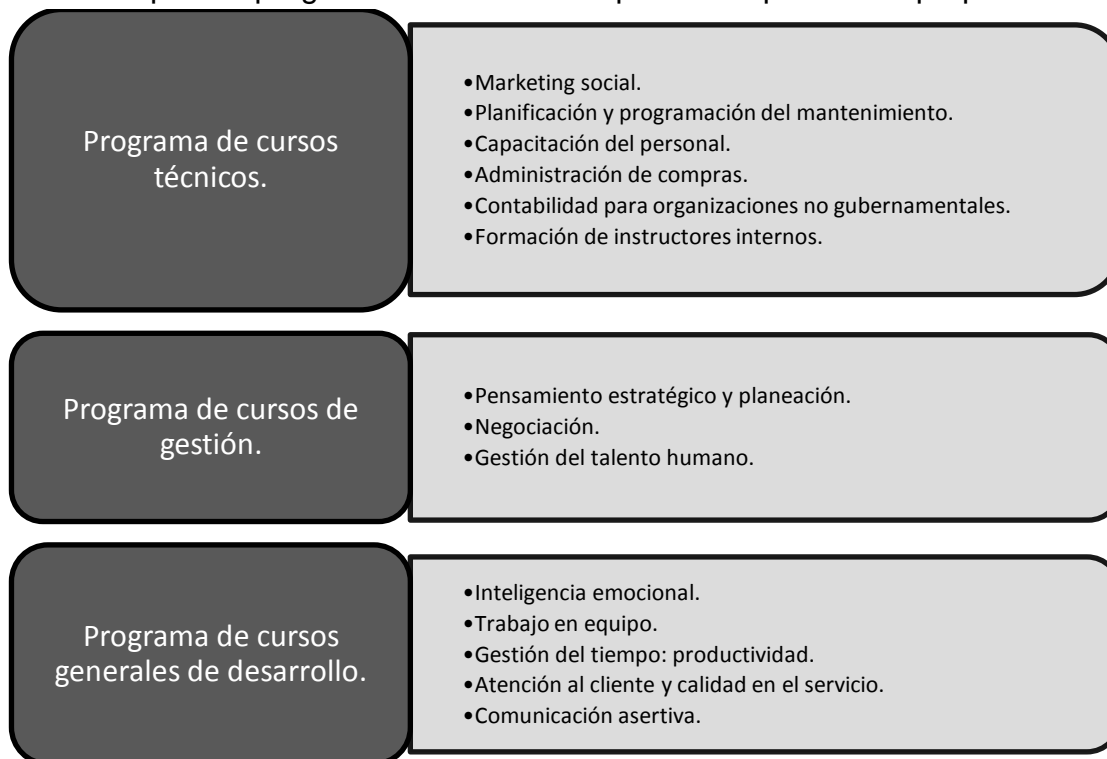
En esta etapa es donde se elabora el plan de capacitación que permitirá resolver las necesidades actuales de los mandos medios y mejorar la efectividad de su gestión; Para iniciar a diseñar el plan se evaluaron las necesidades detectadas para determinar si era posible darles solución con acciones de capacitación o solo brindar apoyo para resolverlas; seguidamente se analizaron los cursos que se desarrollarían para cubrir la brecha. **(Véase cuadros de resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación puesto- persona en la columna currícula de capacitación.)**

Una vez determinados los cursos, se dividieron en tres programas: cursos técnicos, cursos de gestión y cursos generales de desarrollo. En donde los cursos técnicos corresponden a los requerimientos de aprendizaje en las funciones específicas a cada puesto, los de gestión a las funciones genéricas que realizan los mandos medios, y los cursos generales de desarrollo que se aplican tanto a los jefes como a sus colaboradores.

Asimismo, se propuso la temática de cada curso de los diversos programas por parte de la investigadora. Para brindar una descripción más clara de los programas incluidos en el plan de capacitación se muestra la figura siguiente:

**Figura No. 4**

Tipos de programas de cursos del plan de capacitación propuesto



**Fuente:** elaboración propia, Mayo 2011

### 3.8.1 Presentación del plan de capacitación.

El plan de capacitación se genera de los resultados obtenidos con la aplicación del diagnóstico de necesidades con base puesto persona realizado a los mandos medios del personal administrativo de la Liga Nacional contra el Cáncer. Dicho plan está segmentado en tres programas de cursos: técnicos, de gestión y generales de desarrollo, además contiene información como el nombre del curso, las personas que participaran en ellos, el objetivo del curso, duración, entre otros aspectos.

La temática del plan de capacitación se enfoca en resolver las brechas de nivel uno y dos que son las que requieren de una atención inmediata. Al igual se incluye la currícula de formación para brindar información más detallada de los cursos, los métodos de aprendizaje, etc. El costo de los cursos incluido es un valor estimado y puede variar dependiendo de la empresa proveedora de capacitación que se seleccione y otras condiciones que se presenten al momento de ejecutar el plan.

Los participantes de los eventos de capacitación podrán ser distribuidos en grupos para no atrasar las actividades administrativas y afectar a los pacientes de la liga, conforme a los horarios que se establezcan para efectuar los cursos. La ejecución del plan de capacitación y la evaluación de este corresponderá al departamento de recursos humanos y demás directivos de la liga que tengan relación con el proceso de capacitación.

### **3.8.2 Objetivos del plan de capacitación**

#### **Objetivo general**

Proporcionar al personal administrativo los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para resolver las deficiencias detectadas y aumentar el nivel de dominio en sus funciones de trabajo.

#### **Objetivos específicos**

- Implementar los cursos conforme a los resultados del DNC para reducir las brechas existentes y asegurar el cumplimiento de las funciones asignadas a los colaboradores.
- Incorporar al diseño de la capacitación cursos que desarrollen las competencias laborales del personal para incrementar su competitividad.

### **3.8.3 Metas del plan.**

- Aumentar en un 85% las competencias de los mandos medios mediante la cobertura de las necesidades detectadas en sus funciones.
- Implementar el 80% de los cursos propuestos en los programas de capacitación, optimizando los recursos con que cuenta la institución y cumpliendo con los objetivos de la misma.

### **3.8.4 Alcance del plan.**

El plan de capacitación propuesto es de aplicación para los mandos medios y personal administrativo que labora en la Liga Nacional contra el Cáncer.

### **3.8.5 Indicadores de gestión del plan.**

- Elaboración y presentación del plan de capacitación de acuerdo a los resultados del diagnóstico efectuado.
- Cobertura como mínimo del 75% de los programas del plan de capacitación.
- Presentación del informe con el número de las necesidades de capacitación solventadas con el plan.
- Nivel de aplicación de los participantes de los conocimientos, habilidades y actitudes adoptadas o desarrolladas con los programas implementados.
- Porcentaje de resultados obtenidos con el plan y su relación con el alcance de los objetivos institucionales.

Cuadro No. 7

PLAN DE CAPACITACIÓN							
PERSONAL ADMINISTRATIVO, LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER							
PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS							
No.	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Duración (horas)	Número de participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Marketing social.	Jefe de relaciones públicas y recaudación.	Ampliar el conocimiento del colaborador acerca de la aplicación del marketing social y sus herramientas para que pueda aplicarlas en sus funciones y mejorar las actividades de recaudación anual de la liga.	8	Uno	Externo (Panamerican Consulting Group)	Q.2,500.00
2	Planificación y programación del mantenimiento.	Jefa de departamento administrativo.	Proporcionar los conocimientos necesarios para una planificación y programación efectiva del mantenimiento del equipo médico y de oficina en la Liga Nacional contra el Cáncer cada año.	16	Uno	Externo (Panamerican Consulting Group)	Q.5,000.00
3	Capacitación personal.	Jefa de departamento de recursos humanos.	Proponer una base sistemática para la elaboración de los planes y programas anuales de capacitación que correspondan a los requerimientos del personal de la liga.	8	Uno	Externo (Panamerican Consulting Group)	Q.2,500.00
4	Administración de compras.	Jefa de departamento administrativo.	Implementar los conocimientos, técnicas y procedimientos para realizar una eficiente gestión de compras y control de adquisiciones mensuales tanto en la liga como en el Hospital de Cancerología.	8	Uno	Externo (Panamerican Consulting Group)	Q.2,500.00
5	Contabilidad para organizaciones no lucrativas.	Jefe de departamento de contabilidad.	Proporcionar al colaborador el conocimiento especializado de las obligaciones y procedimientos contables que debe efectuar en la institución para el control contable tanto interno y como externo de forma mensual y anual.	16	Uno	Externo (Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores)	Q. 4,000.00
6	Formación de instructores internos.	Jefes de departamentos de área administrativa (relaciones públicas, recursos humanos, administración, contabilidad y farmacia.	Desarrollar en los colaboradores las habilidades requeridas para conducir los cursos internos de capacitación que se implementen en la liga cada año.	24	Cinco	Externo (Intecap)	Q. 2,250.00

### **Cuadro No. 8**

#### Programa de curso

#### **CURSO TÉCNICO**

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>MARKETING SOCIAL</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Ampliar el conocimiento del colaborador acerca de la aplicación del marketing social y sus herramientas para que pueda aplicarlas en sus funciones y mejorar las actividades de recaudación anual de la liga.  Que el participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Conozca y comprenda la aplicación del marketing social y sus herramientas a lo largo del curso.</li><li>• Asocie y aplique las estrategias de marketing social a su puesto de trabajo.</li><li>• Diseñe la planificación de los programas de marketing a implementar en la Liga.</li><li>• Identifique el uso del marketing social en organizaciones no lucrativas.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing social y sus herramientas.</li><li>• Estrategias del marketing social.</li><li>• Planificación de los programas del marketing.</li><li>• Marketing para organizaciones no lucrativas.</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación.
<b>MÉTODOLOGIA:</b>
Conferencia Análisis y resolución de casos. Discusión. Trabajo en equipos.
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li><li>• Refrigerio.</li></ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : Q. 2,500.00



**Cuadro No. 9**  
Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>
<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL MANTENIMIENTO</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
<p>Proporcionar los conocimientos necesarios para una planificación y programación efectiva del mantenimiento semestral o anual del equipo médico y de oficina en la Liga Nacional contra el Cáncer.</p> <p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprenda los tipos de mantenimiento que puede aplicar en la organización.</li> <li>• Analice y relacione los elementos de la planificación y programación del mantenimiento a lo largo del curso.</li> <li>• Aplique el procedimiento y técnicas de la programación del mantenimiento en sus funciones referentes al mantenimiento del equipo de la liga.</li> </ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de mantenimiento (preventivo y correctivo)</li> <li>• Planeación y programación del mantenimiento.</li> <li>• Pasos para el procedimiento y técnicas de programación.</li> </ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
Jefa del departamento Administrativo.
<b>METODOLOGÍA</b>
<p>Conferencia.</p> <p>Análisis y resolución de casos.</p> <p>Discusión.</p> <p>Trabajo en equipos.</p>
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor del curso.</li> <li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li> <li>• Salón.</li> <li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li> <li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li> <li>• Refrigerio.</li> </ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : Q. 5,000.00

**Cuadro No. 10**

Programa de curso

**CURSO TÉCNICO**

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>CAPACITACIÓN DE PERSONAL</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Proponer una base sistemática para la elaboración de los planes y programas anuales de capacitación que correspondan a los requerimientos del personal de la liga.  Que el participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Conozca y comprenda el enfoque estratégico de la capacitación en el desarrollo del curso.</li><li>• Aplique las técnicas y los instrumentos que intervienen en el proceso de capacitación en la liga.</li><li>• Comprenda, aplique e identifique las necesidades de capacitación, mediante la elaboración de un DNC.</li><li>• Analice la implementación de un plan de capacitación que correspondan a los requerimientos de la liga y del personal.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque estratégico de la capacitación.</li><li>• Proceso de capacitación.</li><li>• Detección de necesidades de capacitación</li><li>• Elaboración del Plan de capacitación.</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
Jefa del departamento de Recursos Humanos.
<b>METODOLOGÍA</b>
Conferencia. Análisis y resolución de casos. Discusión. Elaboración de un proyecto. Trabajo en equipos.
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li><li>• Refrigerio.</li></ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : Q. 2,500.00

**Cuadro No. 11**  
Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>
<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
<p>Implementar los conocimientos, técnicas y procedimientos para realizar una eficiente gestión de compras y control de adquisiciones mensuales tanto en la liga como en el Hospital de Cancerología.</p> <p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interprete y analice la función del abastecimiento y la gestión de inventarios a lo largo del curso.</li> <li>• Comprenda y aplique el proceso de compras y las técnicas de reducción de costos en sus actividades de trabajo en la institución.</li> <li>• Emplee las habilidades y estrategias requeridas en la negociación con proveedores para reducir los costos y tiempos de entrega de los productos.</li> </ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La función de abastecimiento y la gestión de inventarios.</li> <li>• Proceso de compra y técnicas de reducción de costos.</li> <li>• Herramientas clave para la negociación con proveedores.</li> </ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
Jefa del departamento Administrativo.
<b>METODOLOGÍA</b>
<p>Conferencia.</p> <p>Análisis y resolución de casos.</p> <p>Discusión.</p> <p>Elaboración de un proyecto.</p>
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor del curso.</li> <li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li> <li>• Salón.</li> <li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li> <li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li> <li>• Refrigerio.</li> </ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : Q. 2,500.00

**Cuadro No. 12**  
Programa de curso

<b>CURSO TÉCNICO</b>
<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>CONTABILIDAD PARA ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
<p>Proporcionar al colaborador el conocimiento especializado de las obligaciones y procedimientos contables que debe efectuar en la institución para el control contable tanto interno y como externo de forma mensual y anual.</p> <p>Que el participante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interprete las obligaciones y procedimientos contables de las organizaciones no lucrativas a lo largo del curso.</li> <li>• Analice la legislación tributaria del país y las normas aplicables que rigen el funcionamiento de las organizaciones no lucrativas para aplicarlas a sus labores.</li> <li>• Adopte un modelo de registros contables tomando en cuenta la finalidad de la liga.</li> </ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligaciones tributarias de las entidades no lucrativas.</li> <li>• Legislación y actualización tributaria para organizaciones sociales.</li> <li>• Cierre contable y preparación del ISR (Impuesto Sobre la Renta) para organizaciones sin fines de lucro.</li> <li>• Aplicación de las normas contables en operaciones propias de las entidades sin fines de lucro.</li> </ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
Jefe del departamento de Contabilidad.
<b>METODOLOGÍA</b>
<p>Conferencia.</p> <p>Análisis y resolución de casos.</p> <p>Discusión</p>
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructor del curso.</li> <li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li> <li>• Salón.</li> <li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li> <li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li> <li>• Refrigerio.</li> </ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : Q. 4,000.00

### **Cuadro No. 13**

#### Programa de curso

#### **CURSO TÉCNICO**

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>FORMACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Desarrollar en los colaboradores las habilidades requeridas para conducir los cursos internos de capacitación que se implementen en la liga cada año. Que el participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconozca y emplee los procesos de enseñanza y aprendizaje en adultos a lo largo del curso.</li><li>• Compare y aplique los métodos de capacitación en la planeación y diseño de los cursos que imparta en la institución.</li><li>• Examine e implemente la evaluación y seguimiento de la capacitación que se efectuó en la liga.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos de enseñanza y aprendizaje.</li><li>• Métodos de capacitación en la planeación y diseño de cursos</li><li>• Evaluación y seguimiento de la capacitación.</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación.</li><li>• Jefa de Recursos Humanos.</li><li>• Jefa del departamento Administrativo.</li><li>• Jefe de Contabilidad.</li><li>• Jefe de Farmacia.</li></ul>
<b>METODOLOGÍA:</b>
Conferencia. Discusión. Role playing. Elaboración de un proyecto Videos.
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li><li>• Refrigerio.</li></ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : Q. 2,250.00

Cuadro No. 14

PLAN DE CAPACITACIÓN							
PERSONAL ADMINISTRATIVO, LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER							
PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN							
No.	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Duración (horas)	Número de participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Pensamiento estratégico y planeación.	Jefes de departamentos y área administrativa (relaciones públicas, recursos humanos, administración, contabilidad y farmacia)	Incrementar la capacidad de los colaboradores de generar alternativas viables para definir los objetivos anuales de la institución y obtener resultados mediante la combinación de los recursos con que cuentan.	8	Cinco	Externo (Asociación de Gerentes de Guatemala)	Q. 1,750 * 5 = 8,750.00
2	Negociación.		Proporcionar los conocimientos y habilidades en el colaborador a lo largo del curso, para desarrollar el proceso de negociación y aplicar las estrategias y técnicas estudiadas en sus funciones de trabajo y en la liga.	8	Cinco	Externo (Asociación de Gerentes de Guatemala)	Q. 1,750 * 5 = 8,750.00
3	Gestión del talento humano.	Jefa del departamento de recursos humanos.	Brindar una visión integral de la gestión actual del talento humano y sus procesos que permita efectuarlos en la institución en el momento en que se requiera.	8	Uno	Externo (Panamerican Consulting Group)	Q. 2,500.00

### **Cuadro No. 15**

Programa de curso

#### **CURSO DE GESTIÓN**

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y LA PLANEACIÓN</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Incrementar la capacidad de los colaboradores de generar alternativas viables para definir los objetivos anuales de la institución y obtener resultados mediante la combinación de los recursos con que cuentan.  Que el participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Comprenda y analice el proceso y aplicación del pensamiento estratégico a lo largo del curso.</li><li>• Practique y relacione el pensamiento estratégico y la planeación a sus funciones.</li><li>• Demuestre la importancia de la formulación de estrategias en la institución a través de la elaboración de planes de trabajo</li><li>• Exponga y formule la planeación tanto a corto como a largo plazo en el departamento a su cargo.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso del pensamiento estratégico.</li><li>• Pensamiento estratégico y su relación con la planeación.</li><li>• Instrumentos para realizar la planeación.</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación.</li><li>• Jefa de Recursos Humanos.</li><li>• Jefa del departamento Administrativo.</li><li>• Jefe de Contabilidad.</li><li>• Jefe de Farmacia.</li></ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
Conferencia. Análisis y resolución de casos. Discusión. Elaboración de un proyecto
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li><li>• Refrigerio.</li></ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : Q. 1,750.00 * 5 colaboradores = Q. 8,750.00

### **Cuadro No. 16**

#### Programa de curso

#### **CURSO DE GESTIÓN**

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>NEGOCIACIÓN</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Proporcionar los conocimientos y habilidades en el colaborador a lo largo del curso, para desarrollar el proceso de negociación y aplicar las estrategias y técnicas estudiadas en sus funciones de trabajo y en la liga. Que el participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Describa y comprenda el desarrollo del proceso de negociación a lo largo del curso.</li><li>• Identifique los tipos de negociación para su aplicación en la liga.</li><li>• Establezca las oportunidades de negociación que se le presentan en su entorno de trabajo.</li><li>• Compile las estrategias y tácticas de negociación definidas para aplicarlas a sus labores.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso de negociación.</li><li>• Tipos de negociación.</li><li>• Identificación de oportunidades para negociar.</li><li>• Estrategias y tácticas de negociación.</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación.</li><li>• Jefa de Recursos Humanos.</li><li>• Jefa del departamento Administrativo.</li><li>• Jefe de Contabilidad.</li><li>• Jefe de Farmacia.</li></ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
Exposición magistral. Análisis y resolución de casos. Discusión. Role playing. Videos. Lectura comentada. Trabajo en equipos.
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li><li>• Refrigerio.</li></ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : Q.1,750.00 * 5 colaboradores = Q. 8,750.00



### **Cuadro No. 17**

Programa de curso

#### **CURSO DE GESTIÓN**

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Brindar una visión integral de la gestión actual del talento humano y sus procesos que permita efectuarlos en la institución en el momento en que se requiera.  Que el participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Conozca y comprenda la visión integral de la gestión actual del talento humano y sus procesos a lo largo del curso.</li><li>• Analice la implementación de la planeación estratégica del recurso humano en la liga.</li><li>• Aplique las herramientas que permitan efectuar los procesos de gestión del recurso humano de forma efectiva en la institución.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducción a la gestión actual del talento humano.</li><li>• Planeación estratégica del R.H.</li><li>• Procesos de la gestión.</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
Jefa del departamento de Recursos Humanos.
<b>METODOLOGÍA</b>
Exposición. Análisis y resolución de casos. Discusión. Elaboración de un proyecto. Trabajo en equipos.
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li><li>• Refrigerio.</li></ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : Q. 2,500.00

Cuadro No. 18

PLAN DE CAPACITACIÓN							
PERSONAL ADMINISTRATIVO, LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER							
PROGRAMA DE CURSOS GENERALES DE DESARROLLO							
No.	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Duración (horas)	Número de participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Inteligencia emocional.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Proporcionara lo largo del curso los conocimientos y técnicas para desarrollar la inteligencia emocional en la vida personal y laboral dentro de la institución.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
2	Trabajo en equipo.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Brindar a lo largo del curso los conocimientos y habilidades para conformar equipos de trabajo calificados dentro de la liga y alcanzar los resultados esperados.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
3	Gestión del Tiempo: Productividad.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Que los participantes a lo largo del curso adquieran las competencias, relacionadas con la capacidad de organizar el trabajo y de optimizar el tiempo, para enfocarse en las funciones estrategicas de sus puestos de trabajo.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
4	Atención al cliente y calidad en el servicio.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Proporcionar los conocimientos sobre la atención al cliente y la calidad permanente que debe existir en el servicio que se brinda en la institución.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
5	Comunicación asertiva.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Que los participantes adquieran a lo largo del curso la capacidad de organizar y transmitir información mediante procedimientos de comunicación efectivos en la institución.		117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00

### **Cuadro No. 19**

#### Programa de curso

<b>CURSO GENERAL DE DESARROLLO</b>
<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Proporcionar a lo largo del curso los conocimientos y técnicas para desarrollar la inteligencia emocional en la vida personal y laboral dentro de la institución.  Que el participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Asocie la inteligencia emocional y sus dimensiones a su entorno personal y profesional a lo largo del curso.</li><li>• Interprete y demuestre las herramientas para el desarrollo de la inteligencia emocional en sus labores.</li><li>• Evalúe la aplicabilidad de la inteligencia emocional y sus beneficios en la organización.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inteligencia Emocional y sus dimensiones</li><li>• Herramientas para el desarrollo de la inteligencia emocional</li><li>• Habilidades prácticas y beneficios de la inteligencia emocional.</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación.</li><li>• Jefa de Recursos Humanos.</li><li>• Jefa del departamento Administrativo.</li><li>• Jefe de Contabilidad.</li><li>• Jefe de Farmacia.</li><li>• Colaboradores del área administrativa.</li></ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
Exposición magistral. Análisis y resolución de casos. Discusión. Lectura comentada. Role playing. Videos. Trabajo en equipos.
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li><li>• Refrigerio.</li></ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : 117 colaboradores * 25 = Q. 2,925.00

## Cuadro No. 20

### Programa de curso

<b>CURSO GENERAL DE DESARROLLO</b>
<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Brindar a lo largo del curso los conocimientos y habilidades para conformar equipos de trabajo calificados dentro de la liga y alcanzar los resultados esperados.  Que el participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Interprete el concepto de trabajo en equipo y como se implementa en la organización a lo largo del curso.</li><li>• Comprenda, aplique y relacione las estrategias del trabajo de equipo y el desarrollo de una cultura de equipo en la liga.</li><li>• Determine e integre los componentes del trabajo en equipo y las acciones para mejorar el rendimiento de su equipo de trabajo.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo.</li><li>• Estrategias del trabajo en equipo y desarrollo de una cultura de equipo.</li><li>• Componentes del trabajo en equipo y las acciones para mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación.</li><li>• Jefa de Recursos Humanos.</li><li>• Jefa del departamento Administrativo.</li><li>• Jefe de Contabilidad.</li><li>• Jefe de Farmacia.</li><li>• Colaboradores del área administrativa.</li></ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
Conferencia. Análisis y resolución de casos. Discusión. Role playing.
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li><li>• Refrigerio.</li></ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : 117 colaboradores * 25 = Q. 2,925.00

## Cuadro No. 21

### Programa de curso

<b>CURSO GENERAL DE DESARROLLO</b>
<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>GESTIÓN DEL TIEMPO: PRODUCTIVIDAD</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Que los participantes a lo largo del curso adquieran las competencias, relacionadas con la capacidad de organizar el trabajo y de optimizar el tiempo, para enfocarse en las funciones estratégicas de sus puestos de trabajo.
Que el participante:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifique y adopte medidas contra los ladrones del tiempo en sus labores.</li><li>• Defina y diseñe un plan de acción personal para organizar el trabajo y optimizar el tiempo.</li><li>• Describa y evalúe los recursos del trabajo que le proporcionan los medios tecnológicos y el conocimiento a lo largo del curso.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El tiempo y los ladrones del tiempo.</li><li>• Procesos para desarrollar un plan de gestión del tiempo.</li><li>• Aprovechamiento de recursos.</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación.</li><li>• Jefa de Recursos Humanos.</li><li>• Jefa del departamento Administrativo.</li><li>• Jefe de Contabilidad.</li><li>• Jefe de Farmacia.</li><li>• Colaboradores del área administrativa.</li></ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
Conferencia. Análisis y resolución de casos. Discusión. Lectura comentada.
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li><li>• Refrigerio.</li></ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : 117 colaboradores * 25 = Q. 2,925.00

## **Cuadro No. 22**

### Programa de curso

<b>CURSO GENERAL DE DESARROLLO</b>
<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE Y CALIDAD EN EL SERVICIO</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Proporcionar los conocimientos sobre la atención al cliente y la calidad permanente que debe existir en el servicio que se brinda en la institución.  Que el participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Comprenda y aplique la gestión de la calidad en el servicio en la liga.</li><li>• Identifique y determine las necesidades, quejas y valores con el cliente interno y externo a lo largo del curso.</li><li>• Reconozca y analice la implementación de los métodos de evaluación de la calidad del servicio que brinda la institución.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de la calidad en el servicio.</li><li>• Fallos en la atención al cliente.</li><li>• Evaluación del servicio.</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación.</li><li>• Jefa de Recursos Humanos.</li><li>• Jefa del departamento Administrativo.</li><li>• Jefe de Contabilidad.</li><li>• Jefe de Farmacia.</li><li>• Colaboradores del área administrativa.</li></ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
Conferencia. Análisis y resolución de casos. Discusión. Role playing.
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li><li>• Refrigerio.</li></ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : 117 colaboradores * 25 = Q. 2,925.00

### **Cuadro No. 23**

#### Programa de curso

<b>CURSO GENERAL DE DESARROLLO</b>
<b>NOMBRE DEL CURSO:</b>
<b>COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>
<b>OBJETIVO(S) DEL CURSO:</b>
Que los participantes adquieran a lo largo del curso la capacidad de organizar y transmitir información mediante procedimientos de comunicación efectivos en la institución.  Que el participante: <ul style="list-style-type: none"><li>• Conozca y utilice las técnicas y procedimientos para una comunicación efectiva en sus labores.</li><li>• Ordene y manifieste sus opiniones y sentimientos de manera asertiva en la comunicación con sus colaboradores.</li><li>• Deduzca y aprenda a intervenir en una negociación y resolución de conflictos que se generen en su departamento o en la liga.</li></ul>
<b>TEMÁTICA DEL CURSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnicas y procedimientos para una comunicación efectiva.</li><li>• Tipos de comunicación en una organización.</li><li>• Asertividad y sus aplicaciones.</li><li>• Críticas y reconocimientos.</li><li>• Resolución de conflictos.</li></ul>
<b>PARTICIPANTE(S):</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación.</li><li>• Jefa de Recursos Humanos.</li><li>• Jefa del departamento Administrativo.</li><li>• Jefe de Contabilidad.</li><li>• Jefe de Farmacia.</li><li>• Colaboradores del área administrativa.</li></ul>
<b>METODOLOGÍA</b>
Exposición magistral. Análisis y resolución de casos. Lectura comentada. Discusión. Role playing. Videos. Trabajo en equipos.
<b>RECURSOS NECESARIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instructor del curso.</li><li>• Equipo audiovisual (computadora portátil, cañonera)</li><li>• Salón.</li><li>• Mobiliario (sillas, mesas o escritorios)</li><li>• Material didáctico (cuadernillo de apuntes, bolígrafos, reproducción del programa del curso, documentos de apoyo, diplomas, etc.)</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrigerio.</li> </ul>
<b>COSTO DE LA CAPACITACIÓN:</b>
Costo estimado : 117 colaboradores * 25 = Q. 2,925.00

El plan de capacitación propuesto está dividido en tres programas de cursos: técnicos, de gestión y generales de desarrollo con un monto de inversión en honorarios de los facilitadores de Q 53,375.00 y de presupuesto general de Q 90,081.20 que incluye el costo de los recursos tecnológicos necesarios si la institución no contara con estos o deseara renovarlos, además del material didáctico y alimentación de los participantes si los directivos tomaran la decisión de llevar a cabo la capacitación dentro de las instalaciones de la liga; los presupuestos mencionados se observarán con mayor detalle en los cuadros de valores estimados en la sección siguiente del informe referente a la ejecución del proceso.

Asimismo, el plan detallado anteriormente incluye facilitadores especializados para el desarrollo de los cursos propuestos, considerándose así el escenario ideal para desarrollarlo; sin embargo, también se tomaron en cuenta otros dos escenarios económicos más, que incluyen facilitadores con un monto de honorarios un poco más reducido que el escenario ideal, derivado del tipo de institución de carácter no lucrativo que representa la Liga Nacional contra el Cáncer.

## **2do. Escenario económico del plan de capacitación propuesto.**

En este escenario de capacitación los programas de cursos son los mismos que en el plan anterior; lo que cambia es el facilitador y el costo estimado de los cursos especialmente en los cursos técnicos y de gestión, por presupuestarse sobre empresas proveedoras de capacitación de un nivel un poco más económico como la Cámara de Comercio de Guatemala, Asociación de Gerentes de Guatemala e Instituto de Capacitación y Productividad, obteniéndose un



ahorro del 20.76% (Q. 18,700.00) en el presupuesto general estimado. **(Véase presupuestos incluidos en el inciso 3.9 Ejecución del proceso)**

Por lo cual, podemos observar que en comparación al plan de capacitación del escenario económico uno, existe una reducción de la inversión en el presupuesto de los facilitadores y por ende en el presupuesto general estimado; sin embargo el nivel de la capacitación no puede ser el deseado por la institución.

En los cuadros siguientes se puede observar la reducción en algunos cursos de los honorarios de los facilitadores que se propusieron para este segundo escenario. **(Véase en la columna “costo estimado” los cuadros sombreados en color gris)** Por ejemplo, en el curso uno titulado “Marketing Social” se propuso a la Cámara de Comercio o la Asociación de Gerentes de Guatemala como facilitadores con un costo estimado de Q1,750.00 en comparación al costo de Q.2,500.00 del primer escenario con el facilitador Panamerican Consulting Group.

Cuadro No. 24

PLAN DE CAPACITACIÓN							
PERSONAL ADMINISTRATIVO, LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER							
PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS							
No.	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Duración (horas)	Número de participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Marketing social.	Jefe de relaciones públicas y recaudación.	Ampliar el conocimiento del colaborador acerca de la aplicación del marketing social y sus herramientas para que pueda aplicarlas en sus funciones y mejorar las actividades de recaudación anual de la liga.	8	Uno	Externo (Cámara de Comercio /Asociación de Gerentes de Guatemala)	Q.1,750.00
2	Planificación y programación del mantenimiento.	Jefa de departamento administrativo.	Proporcionar los conocimientos necesarios para una planificación y programación efectiva del mantenimiento del equipo médico y de oficina en la Liga Nacional contra el Cáncer cada año.	16	Uno	Externo (Cámara de Comercio/ Asociación de Gerentes de Guatemala)	Q.3,500.00
3	Capacitación personal.	Jefa de departamento de recursos humanos.	Proponer una base sistemática para la elaboración de los planes y programas anuales de capacitación que correspondan a los requerimientos del personal de la liga.	8	Uno	Externo (Cámara de Comercio/ Asociación de Gerentes de Guatemala)	Q.1,750.00
4	Administración de compras.	Jefa de departamento administrativo.	Implementar los conocimientos, técnicas y procedimientos para realizar una eficiente gestión de compras y control de adquisiciones mensuales, tanto en la liga como en el Hospital de Cancerología.	8	Uno	Externo (Cámara de Comercio/ Asociación de Gerentes de Guatemala)	Q.1,750.00
5	Contabilidad para organizaciones no lucrativas.	Jefe de departamento de contabilidad.	Proporcionar al colaborador el conocimiento especializado de las obligaciones y procedimientos contables de la institución para el control contable tanto interno como externo de forma mensual y anual.	16	Uno	Externo (Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores)	Q. 4,000.00
6	Formación de instructores internos.	Jefes de departamentos de área administrativa (relaciones públicas, recursos humanos, administración, contabilidad y farmacia.	Desarrollar en los colaboradores las habilidades requeridas para conducir los cursos internos de capacitación que se implementen en la liga cada año.	24	Cinco	Externo (Intecap)	Q. 2,250.00

Cuadro No. 25

PLAN DE CAPACITACIÓN							
PERSONAL ADMINISTRATIVO, LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER							
PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN							
No.	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Duración (horas)	Número de participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Pensamiento estratégico y planeación.	Jefes de departamentos y área administrativa (relaciones públicas, recursos humanos, administración, contabilidad y farmacia)	Incrementar la capacidad de los colaboradores de generar alternativas viables para definir los objetivos anuales de la institución y obtener resultados mediante la combinación de los recursos con que cuentan.	8	Cinco	Externo (INTECAP)	Q. 2,250.00
2	Negociación.		Proporcionar los conocimientos y habilidades en el colaborador a lo largo del curso, para desarrollar el proceso de negociación y aplicar las estrategias y técnicas estudiadas en sus funciones de trabajo y en la liga.	8	Cinco	Externo (INTECAP)	Q. 2,250.00
3	Gestión del talento humano.	Jefa del departamento de recursos humanos.	Brindar una visión integral de la gestión actual del talento humano y sus procesos que permita efectuarlos en la institución en el momento en que se requiera.	8	Uno	Externo (INTECAP)	Q. 2,250.00

Cuadro No. 26

PLAN DE CAPACITACIÓN							
PERSONAL ADMINISTRATIVO, LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER							
PROGRAMA DE CURSOS GENERALES DE DESARROLLO							
No.	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Duración (horas)	Número de participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Inteligencia emocional.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Proporcionar a lo largo del curso los conocimientos y técnicas para desarrollar la inteligencia emocional en la vida personal y laboral dentro de la institución.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
2	Trabajo en equipo.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Brindar a lo largo del curso los conocimientos y habilidades para conformar equipos de trabajo calificados dentro de la liga y alcanzar los resultados esperados.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
3	Gestión del Tiempo: Productividad.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Que los participantes a lo largo del curso adquieran las competencias, relacionadas con la capacidad de organizar el trabajo y de optimizar el tiempo, para enfocarse en las funciones estratégicas de sus puestos de trabajo.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
4	Atención al cliente y calidad en el servicio.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Proporcionar los conocimientos sobre la atención al cliente y la calidad permanente que debe existir en el servicio que se brinda en la institución.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
5	Comunicación asertiva.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Que los participantes adquieran a lo largo del curso la capacidad de organizar y transmitir información mediante procedimientos de comunicación efectivos dentro de la institución.		117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00

### **3er. Escenario económico del plan de capacitación propuesto.**

En el tercer escenario que se describe en los cuadros siguientes, se propone como único facilitador al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) para los cursos, por ser el proveedor de capacitación con un costo menor a los mencionados en los escenarios económicos anteriores; el presupuesto estimado por honorarios de los facilitadores es de Q. 34,625.00.

### **4to. Escenario económico del plan de capacitación propuesto.**

En este escenario se propone obtener financiamiento para desarrollar el plan de capacitación diseñado en cualquiera de los tres escenarios presentados, para cubrir un porcentaje del presupuesto general de la capacitación o el monto total de este de acuerdo a las alianzas estratégicas que pueda formar la institución con empresas farmacéuticas o con sentido social que estén dispuestas a apoyarlos, asimismo con entidades internacionales como la Cooperación Española/Alemana o Canadiense.

Además, también se podría considerar las alianzas con la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos para contar con facilitadores especializados que podrían brindar sus servicios ad honorem para cubrir los programas de cursos técnicos y de gestión especialmente. Al igual que con las Escuelas de Postgrado tanto de la Universidad de San Carlos como de las universidades privadas para obtener diplomados para sus colaboradores a un menor costo.

Cuadro No. 27

PLAN DE CAPACITACIÓN							
PERSONAL ADMINISTRATIVO, LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER							
PROGRAMA DE CURSOS TÉCNICOS							
No.	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Duración (horas)	Número de participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Marketing social.	Jefe de relaciones públicas y recaudación.	Ampliar el conocimiento del colaborador acerca de la aplicación del marketing social y sus herramientas para que pueda aplicarlas en sus funciones y mejorar las actividades de recaudación anual en la liga.	8	Uno	Externo (INTECAP)	Q.1,750.00
2	Planificación y programación del mantenimiento.	Jefa de departamento administrativo.	Proporcionar los conocimientos necesarios para una planificación y programación efectiva del mantenimiento del equipo médico y de oficina en la Liga Nacional contra el Cáncer cada año.	16	Uno	Externo (INTECAP)	Q.1,750.00
3	Capacitación personal.	Jefa de departamento de recursos humanos.	Proponer una base sistemática para la elaboración de los planes y programas anuales de capacitación que correspondan a los requerimientos del personal de la liga.	8	Uno	Externo (INTECAP)	Q.1,750.00
4	Administración de compras.	Jefa de departamento administrativo.	Implementar los conocimientos, técnicas y procedimientos para realizar una eficiente gestión de compras y control de adquisiciones mensuales tanto en la Liga como en el Hospital de Cancerología.	8	Uno	Externo (INTECAP)	Q.1,750.00
5	Contabilidad para organizaciones no lucrativas.	Jefe de departamento de contabilidad.	Proporcionar al colaborador el conocimiento especializado de las obligaciones y procedimientos contables que debe efectuar en la institución para el control contable tanto interno como externo de forma mensual y anual.	16	Uno	Externo (Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores )	Q. 4,000.00
6	Formación de instructores internos.	Jefes de departamentos de área administrativa (relaciones públicas, recursos humanos, administración, contabilidad y farmacia.	Desarrollar en los colaboradores las habilidades requeridas para conducir los cursos internos de capacitación que se implementen en la liga cada año.	24	Cinco	Externo (INTECAP)	Q. 2,250.00

Cuadro No. 28

PLAN DE CAPACITACIÓN							
PERSONAL ADMINISTRATIVO, LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER							
PROGRAMA DE CURSOS DE GESTIÓN							
No.	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Duración (horas)	Número de participantes	Facilitador	Costo estimado
116	Pensamiento estratégico y planeación.	Jefes de departamentos y área administrativa (relaciones públicas, recursos humanos, administración, contabilidad y farmacia)	Incrementar la capacidad de los colaboradores de generar alternativas viables para definir los objetivos anuales de la institución y obtener resultados mediante la combinación de los recursos con que cuentan.	8	Cinco	Externo (INTECAP)	Q. 2,250.00
	Negociación.		Proporcionar los conocimientos y habilidades en el colaborador a lo largo del curso, para desarrollar el proceso de negociación y aplicar las estrategias y técnicas estudiadas, en sus funciones de trabajo y en la liga.	8	Cinco	Externo (INTECAP)	Q. 2,250.00
	Gestión del talento humano.	Jefa del departamento de recursos humanos.	Brindar una visión integral de la gestión actual del talento humano y sus procesos que permita efectuarlos en la institución en el momento en que se requiera.	8	Uno	Externo (INTECAP)	Q. 2,250.00

Cuadro No. 29

PLAN DE CAPACITACIÓN							
PERSONAL ADMINISTRATIVO, LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER							
PROGRAMA DE CURSOS GENERALES DE DESARROLLO							
No.	Curso de capacitación	Dirigido a:	Objetivo	Duración (horas)	Número de participantes	Facilitador	Costo estimado
1	Inteligencia emocional.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Proporcionar a lo largo del curso los conocimientos y técnicas para desarrollar la inteligencia emocional en la vida personal y laboral dentro de la institución.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
2	Trabajo en equipo.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Brindar a lo largo del curso los conocimientos y habilidades para conformar equipos de trabajo calificados dentro de la liga y alcanzar los resultados esperados.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
3	Gestión del Tiempo: Productividad.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Que los participantes a lo largo del curso adquieran las competencias, relacionadas con la capacidad de organizar el trabajo y de optimizar el tiempo, para enfocarse en las funciones estratégicas de sus puestos de trabajo.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
4	Atención al cliente y calidad en el servicio.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Proporcionar los conocimientos sobre la atención al cliente y la calidad permanente que debe existir en el servicio que se brinda en la institución.	4	117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00
5	Comunicación asertiva.	Todo el personal administrativo (jefes y colaboradores.)	Que los participantes adquieran a lo largo del curso la capacidad de organizar y transmitir información mediante procedimientos de comunicación efectivos en la institución.		117	Externo (Intecap)	117*25 = 2,925.00



### 3.9 Ejecución del proceso

Existe una cantidad considerable de aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo efectivo del plan de capacitación por parte de los encargados de las acciones de capacitación, en este caso el Departamento de Recursos Humanos de la Liga Nacional contra el Cáncer. Por lo anterior, es importante brindar una descripción más detallada de los recursos necesarios para implementar el plan de capacitación propuesto en la institución y que serán analizados con base a sus costos para determinar la inversión en la capacitación. Entre los recursos necesarios para la implementación del plan se tiene:

- a) **Recursos humanos:** se integran por los participantes, los responsables del proceso de capacitación y ejecución del plan, los instructores, etc.
- b) **Recursos físicos:** comprenden las instalaciones donde se realizará la capacitación, ya sea un salón dentro de la institución o el alquiler de un lugar apropiado para los eventos, sillas mesas, escritorios, entre otros.
- c) **Recursos tecnológicos:** equipo multimedia, computadora, scanner, cañonera, televisión, reproductor de Dvd, retroproyector, etc.
- d) **Material didáctico:** carpetas, bolígrafos, lápices, material de estudio, diplomas de participación, cuestionarios de evaluación, entre otros.
- e) **Alimentación:** puede incluir desde una refacción hasta un desayuno o almuerzo dependiendo del horario del evento y disponibilidad de la institución.

La inversión del plan de capacitación será financiada con fondos propios de la institución y el cálculo del presupuesto para implementar los programas se describe a continuación:

**Cuadro No. 30**

Presupuesto estimado para honorarios de los facilitadores.

<b>Instructores</b>	<b>Honorarios</b>
Programa de cursos técnicos.	Q. 18,750.00
Programa de cursos de gestión.	Q. 20,000.00
Programa de cursos generales de desarrollo.	Q. 14,625.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 53,375.00</b>

**Cuadro No. 31**

Presupuesto estimado para los recursos tecnológicos.

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
01	Computadora portátil marca HP	Q. 6,499.00
01	Scanner marca HP	Q. 799.00
01	Proyector	Q. 6,412.00
01	Televisor plasma de 42 pulgadas.	Q. 4,999.00
01	Reproductor de Dvd	Q. 339.00
01	Bocinas Logitech	Q. 499.00
01	Impresora HP	Q. 329.00
	<b>TOTAL</b>	<b>Q. 19,876.00</b>

**Cuadro No. 32**

Presupuesto estimado para material didáctico.

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
<b>02</b>	Resma de papel bond de 80 gramos tamaño carta	Q. 38.00	Q. 76.00
<b>09</b>	Cajas de doce lapiceros color azul	Q. 12.90	Q. 116.10
<b>600</b>	Fotocopias tamaño carta	Q. 0.25	Q. 150.00
<b>100</b>	Fólderes tamaño carta	Q. 0.39	Q. 39.90
<b>100</b>	Sobres manila tamaño carta	Q. 1.00	Q. 100.00
<b>100</b>	Discos compactos	Q. 1.59	Q. 159.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 641.00</b>

**Cuadro No. 33**

Presupuesto estimado para alimentación de los participantes.

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
100	Refacciones para los participantes de la capacitación por día (4 días)	Q. 20.00	Q.8,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 8,000.00</b>

### **Cuadro No. 34**

Presupuesto general estimado.

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Honorarios instructores de los cursos	Q. 53,375.00
Recursos tecnológicos	Q. 19,876.00
Material didáctico	Q. 641.00
Alimentación	Q. 8,000.00
Gastos imprevistos 10%	Q. 8,189.20
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 90,081.20</b>

Los costos fueron estimados sobre precios de mercado en mayo de 2011, y algunos de los recursos o materiales ya los posee la institución, al igual que el lugar donde se realizaría la capacitación queda a decisión del departamento de recursos humanos si se realiza en las propias instalaciones o en las de la empresa proveedora, por lo tanto, no se incluyó dicho costo.

Las cotizaciones realizadas tanto de material didáctico como de alimentación se hicieron tomando en consideración la participación de cien personas, ya que el área del personal administrativo cuenta con 117 colaboradores, dejando un margen de inasistencia de 17 personas por diversos factores.

- **Presupuestos estimados para 2do. Escenario económico de la capacitación.**

Se describe a continuación el presupuesto estimado para los honorarios de los facilitadores y el presupuesto general que son los que presentan modificaciones, los otros presupuestos no son alterados en este escenario.

**Cuadro No. 35**

Presupuesto estimado para honorarios de los facilitadores.

<b>Instructores</b>	<b>Honorarios</b>
Programa de cursos técnicos.	Q. 15,000.00
Programa de cursos de gestión.	Q. 6,750.00
Programa de cursos generales de desarrollo.	Q. 14,625.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 36,375.00</b>

**Cuadro No. 36**

Presupuesto general estimado.

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Honorarios instructores de los cursos	Q. 36,375.00
Recursos tecnológicos	Q. 19,876.00
Material didáctico	Q. 641.00
Alimentación	Q. 8,000.00
Gastos imprevistos 10%	Q. 6,489.20
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 71,381.20</b>

- **Presupuestos estimados para 3er. Escenario económico de la capacitación.**

Se describe el presupuesto estimado para los honorarios de los facilitadores y el presupuesto general que son los que presentan modificaciones, los otros presupuestos no son alterados en este escenario.

### **Cuadro No. 37**

Presupuesto estimado para honorarios de los facilitadores.

<b>Instructores</b>	<b>Honorarios</b>
Programa de cursos técnicos.	Q. 13,250.00
Programa de cursos de gestión.	Q. 6,750.00
Programa de cursos generales de desarrollo.	Q. 14,625.00
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 34,625.00</b>

### **Cuadro No. 38**

Presupuesto general estimado.

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Honorarios instructores de los cursos	Q. 34,625.00
Recursos tecnológicos	Q. 19,876.00
Material didáctico	Q. 641.00
Alimentación	Q. 8,000.00
Gastos imprevistos 10%	Q. 6,314.20
<b>TOTAL</b>	<b>Q. 69,456.20</b>

### **3.10 Evaluación de la efectividad del proceso**

Como se mencionó en la descripción del procedimiento general del proceso de capacitación, se propuso a la Liga Nacional Contra el Cáncer el modelo de evaluación de Kirkpatrick por considerarse el método más completo, al abarcar cuatro niveles de evaluación:

#### **3.10.1 Nivel I = evaluación de la reacción**

Este nivel es el más sencillo y se basa en el grado de satisfacción que tendrá el personal administrativo de la liga con los eventos, en cuanto a lo conveniente y confortable del lugar, la programación de los cursos, material didáctico,

efectividad del instructor, etc. A continuación se presenta una propuesta del formato de evaluación que podría aplicar la institución:

### EVALUACIÓN DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

**Instrucciones:** se le solicita que emita su opinión clara y sincera sobre los distintos aspectos del evento de capacitación que se incluyen en este cuestionario para obtener información objetiva de cómo mejorar los futuros eventos.

Marque con una equis “X” o cheque “√” a la par de la respuesta con que se sienta identificado.

<b>Curso:</b>	
<b>Nombre del instructor:</b>	
<b>Lugar de la capacitación:</b>	
<b>Duración del curso:</b>	
<b>Fecha de inicio del evento:</b>	<b>Fecha de finalización:</b>

#### 1. CONTENIDO DEL CURSO.

¿Cumplió el curso con sus expectativas?      Si \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

Por qué:

---

---

¿Lo que aprendió puede aplicarlo a su trabajo?      Si \_\_\_\_\_      No \_\_\_\_\_

Por qué:

---

---

¿Cree que puede mejorar sus labores con la temática del curso recibida?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Por qué:

---

---

La combinación de la teoría y la práctica fue:

Excelente \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

## 2. Instructor

El dominio de los temas del curso por parte del instructor fue:

Excelente \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

Hubo claridad y precisión en la comunicación y vocabulario utilizado.

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Por qué:

---

---

---

¿Elaboró resúmenes durante la sesión?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Por qué:

---

---



Su habilidad para mantener la atención y el interés del grupo fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

La capacidad del instructor para atender y aclarar dudas fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

Su habilidad para el uso de recursos didácticos fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

La puntualidad en el horario y programación de temas la considera:

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

#### **Material de apoyo y equipo.**

¿La entrega del material de apoyo se realizó a tiempo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Se utilizó el equipo adecuado para presentar el curso?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

#### **Organización.**

La coordinación durante el desarrollo del evento fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

La programación de los cursos fue:

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_\_

Las condiciones del lugar en el que se realizó el evento (iluminación, ventilación, espacio, mobiliario) fueron:

Excelentes \_\_\_\_\_ Buenas \_\_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_\_ Malas \_\_\_\_\_ Deficientes \_\_\_\_\_

**Comentarios y sugerencias.**

¿Qué recomendaciones daría para mejorar el evento de capacitación?

---

---

---

---

La finalidad de realizar esta evaluación es obtener información que permita mejorar la planeación logística de los eventos futuros, para satisfacer de mejor forma a los participantes.

**3.10.2 Nivel II = evaluación del aprendizaje**

En este nivel se medirá el aprendizaje de los colaboradores de institución luego de ser capacitados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes; para comprobar el aprendizaje del personal, lo ideal es efectuar un examen inicial (pre- prueba) para determinar el nivel de conocimientos de cada participante y lo que esperan aprender; comparándolo luego con una prueba aplicada al final del curso para evaluar si se ha conseguido mejorar y modificar la conducta, y por ende las necesidades de capacitación.

A continuación se muestra un ejemplo de un instrumento de evaluación del aprendizaje para el curso Formación de Instructores Internos.

## EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

### Ejemplo de un instrumento para pre-prueba y post prueba

<b>Curso:</b> Formación de Instructores Internos	
<b>Nombre del Instructor:</b>	
<b>Lugar de la capacitación:</b>	
<b>Duración del curso:</b>	
<b>Fecha de inicio del evento:</b>	<b>Fecha de finalización:</b>

**Instrucciones:** Seleccione y subraye la respuesta que usted considere correcta de las tres opciones que se le presentan.

1. El/Las \_\_\_\_\_ de enseñanza son los procedimientos relacionados con la metodología que utiliza el instructor para facilitar el aprendizaje de los participantes.

- a.) técnicas
- b.) estrategias \*
- c.) método

2. El/La \_\_\_\_\_ de enseñanza es la combinación de técnicas o procedimientos que facilitan el proceso educativo, está relacionado a la personalidad del facilitador.

- a.) método \*
- b.) técnica
- c.) diseño de la instrucción

3. El/Las \_\_\_\_\_ de enseñanza son la variedad de estrategias que se utilizan para llevar a cabo el proceso enseñanza aprendizaje.

- a.) método
- b.) técnicas\*
- c.) estrategias

4. El/La \_\_\_\_\_ de enseñanza es un patrón o plan que puede ser usado para darle forma a un currículo o curso para seleccionar materiales instruccionales y para guiar las acciones del instructor.

- a.) modelo \*
- b.) estilo
- c.) técnica

5. El/La \_\_\_\_\_ de enseñanza es la forma peculiar que tiene cada instructor de elaborar el programa, de aplicar el método, organizar la clase y relacionarse con los participantes.

- a.) modelo
- b.) estilo\*
- c.) estrategia

6. La/El \_\_\_\_\_ es el sistema de clasificación de objetivos educacionales y para elaborar preguntas en el ambiente educativo que mejor se conoce.

- a.) taxonomía de Bloom\*
- b.) diseño de la instrucción
- c.) planificación educativa

7. El/La \_\_\_\_\_ es un proceso interactivo que requiere evaluación y retro comunicación continua.

- a.) preguntas abiertas
- b.) diseño instruccional\*
- c.) elaboración de materiales

8. La evaluación \_\_\_\_\_ determina el grado de dominio de una tarea.

- a.) formativa\*
- b.) sumativa
- c.) diagnóstica

9. La evaluación \_\_\_\_\_ determina el grado de dominio final.

- a.) formativa
- b.) sumativa\*
- c.) diagnóstica

Una vez realizadas las pruebas tanto al inicio del curso como al final, se procede a realizar las estimaciones de los porcentajes de modificación del conocimiento; se obtienen los resultados de la primera, mediante la suma de las respuestas correctas en los cuestionarios administrados al inicio de cada curso, al igual que los datos del instrumento al finalizar el curso. Se compara el punteo promedio obtenido en ambas pruebas para determinar si hubo un aumento en el conocimiento de los participantes y se analiza por medio de una tabla de resumen como la que se presenta a continuación a modo de ejemplo:

### **Tabla No.5**

Ejemplo de tabla de resumen  
(Comparación del promedio obtenido en la pre y post prueba por cada participante)

<b>Curso: Formación de Instructores Internos</b>			
<b>Participante</b>	<b>Resultado Pre- prueba</b>	<b>Resultado Post Prueba</b>	<b>% de cambio</b>
Colaborador uno			
Colaborador dos			
Colaborador tres			
Colaborador cuatro			

#### **3.10.3 Nivel III = Evaluación de la aplicación (transferencia al puesto de trabajo)**

En este nivel se medirá los cambios reales en el comportamiento de los participantes de la capacitación y los progresos que presenten en el puesto de trabajo en el que se desenvuelven, un instrumento utilizado en este nivel es la evaluación del desempeño que se puede realizar cada semestre o en forma anual. Seguidamente se presenta un ejemplo de un modelo de boleta para realizar la evaluación del desempeño.

**Formato de Evaluación de 360°**  
(Confidencial)

**I. Datos de Evaluado**

**Fecha:** / /

<b>Nombres</b>		<b>Cargo</b>	
<b>Oficina/Área</b>		<b>Ubic. Física</b>	

**II. Datos del Evaluador: Relación con el evaluado: (Marcar con una X)**

<b>Evaluador</b>		<b>Jefe Inmediato</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Colega</b>	<b>Cliente Interno</b>
------------------	--	-----------------------	-----------------------	---------------	------------------------

**III. Factores a evaluar (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)**

Factores a Evaluar	Calificación (*)				Comentarios
	1	2	3	4	
1.- <b>Responsabilidad:</b> acepta y conoce la responsabilidad de todas las áreas del trabajo. No inventa excusas ni culpa a otros por sus errores.					
2.- <b>Trabajo en Equipo:</b> Trabaja de manera cooperativa, asume responsabilidad por los resultados del equipo, respeta las decisiones y comentarios del resto de integrantes, se adapta y cambia fácilmente a los distintos roles al interior del equipo. Está comprometido con los objetivos y el proceso de trabajo en equipo.					
3.- <b>Eficiencia y eficacia al efectuar el trabajo:</b> Aplica los conocimientos teórico práctico que posee en la solución de problemas específicos de su campo de trabajo, utiliza las herramientas de soporte y apoyo a su alcance para desarrollar y cumplir sus actividades.					
4.- <b>Control interno:</b> Controla en forma consistente y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.					
5.- <b>Sentido costo/beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos de su área de trabajo.					
6.- <b>Toma de decisiones y solución de problemas:</b> Identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y en tiempo y manera apropiada.					
7.- <b>Servicio:</b> Se anticipa y trabaja para exceder las expectativas del cliente, enfocándose en las necesidades y en los resultados obtenidos. Busca continuamente oportunidades de mejorar el servicio al cliente externo- interno.					

**IV. Destrezas y Habilidades (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)**

Factores a Evaluar	Calificación (*)				Comentarios
	1	2	3	4	
1.-Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.	1	2	3	4	
2.-Integridad Es honesto en lo que dice y hace, asume la Responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.	1	2	3	4	
3.-Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.	1	2	3	4	
4.-Supervisión/Acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.	1	2	3	4	
5.-Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vistas de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros; aun cuando son opuestas a los suyos.	1	2	3	4	

(\*) : (4) = Excelente, (3)=Bueno, (2)=Regular, (1)=Deficiente

**V. Indique fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:**

Fortalezas	Debilidades

**VI. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?**

---



---



---

**Fuente:** Retana Contreras, Wendy Suzzeth. Tesis "Sistema de evaluación del desempeño para el personal de la Dirección General Administrativa del Ministerio de Energía y Minas". Año 2009.

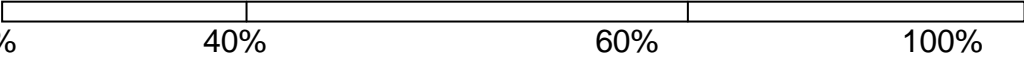


### 3.10.4 Nivel IV = Evaluación de los resultados

El cuarto nivel evaluará el impacto en variables propias de la Liga Nacional Contra el Cáncer, si el desempeño agregado se traduce en mejoramiento o no de una variable predefinida y que guarda relación con los objetivos del programa. Por lo tanto, supone una hipótesis (Si hago A se producirá B), como también manejar información al inicio del programa para poder aislar los efectos y determinar claramente una relación causa efecto entre el programa y el cambio en la variable en la que se desea impactar. A continuación se muestra un ejemplo de un instrumento de evaluación:

**Tabla No. 6**

Ejemplo instrumento de evaluación de los resultados

FORMATO PARA DOCUMENTACIÓN Y CONTROL DE INDICADORES	
NOMBRE DEL INDICADOR	
OBJETIVO DEL INDICADOR	ENTREGA
FORMULA:	UBICACIÓN
	
RESPONSABLE(S)	FUENTE DE INFORMACIÓN
OBJETIVO EN LA IMPLEMENTACIÓN	

**Fuente:** Peynado Pérez, Leonardo. Presentación “Retorno de la Inversión (ROI) Programas de Capacitación y Entrenamiento.”

**Tabla No. 7**

Ejemplo instrumento de evaluación de los resultados (hoja 2)

Nombre del Indicador				Objetivo del Indicador				
Fórmula de Cálculo				<b>TENDENCIA DEL INDICADOR</b>				
<b>DATOS CONSTANTES</b>								
Descripción	Valor	Fecha de Medición		Rangos del Indicador				
<b>DATOS VARIABLES</b>								
Fecha				Status del Indicador	Condición (*)	Tiempo (según frecuencia de medición)		
						<b>METAS</b>	Mínima	M
							Satisfactoria	S
							Sobresaliente	SR
* Condición: Roja: cuando STATUS < meta mínima Amarilla: cuando STATUS < meta satisfactoria Verde: cuando STATUS > meta satisfactoria Azul: cuando STATUS > meta sobresaliente				Análisis de causas de la condición del indicador				
				Acciones a desarrollar				

**Fuente:** Peynado Pérez, Leonardo. Presentación “Retorno de la Inversión (ROI) Programas de Capacitación y Entrenamiento.”

**3.10.5 Evaluación/ retorno de la inversión**

Este quinto nivel de evaluación aplicado por su autor Phillips e incluido al modelo anterior (Kirkpatrick) mide el costo de inversión en la capacitación versus el impacto obtenido en los resultados económicos de la organización. Este nivel de evaluación ha reforzado la necesidad de cuantificar las variables con las que se está trabajando. Por ejemplo: si se busca mejorar el trabajo en equipo, esta mejora debe ser traducible en términos de ingresos, buscando evaluar en cuánto impactará en el ejercicio financiero.

Se recomienda medir hasta nivel cinco (ROI) en aquellos programas de capacitación que:

- Impliquen una alta inversión económica para la organización.
- Apoyen el logro de un objetivo estratégico de la organización o de su quehacer.
- Involucren a gran cantidad de personas.
- Sean altamente visibles e importantes para los directivos.

## CONCLUSIONES

- La Liga Nacional contra el Cáncer carece de un proceso de capacitación formal y de lineamientos generales que orienten a los jefes inmediatos sobre la forma como deben realizar la capacitación de su personal en forma efectiva para obtener los resultados esperados.
- No se cuenta con una metodología de diagnóstico de necesidades de capacitación que determine clara y objetivamente las necesidades actuales en conocimientos, habilidades y actitudes del personal, así como los requerimientos de la institución para definir el plan de capacitación a implementar y reducir las brechas en las labores de los colaboradores.
- La forma como se diseña actualmente las capacitaciones en la institución no ha contribuido a resolver las necesidades del personal, derivado de la incongruencia de los contenidos del plan de capacitación con los requerimientos específicos de los participantes.
- En la Liga, la evaluación de la capacitación se realiza mediante estadísticas e índices financieros como la liquidez y disponibilidad relegando la evaluación a corto plazo que comprende la medición de la reacción, aprendizaje y aplicación de lo aprendido por el personal que permite obtener información esencial para determinar la efectividad de la capacitación, corrección de deficiencias y retroalimentación del proceso.

## RECOMENDACIONES

- Promover la implementación del proceso de capacitación realizado en la propuesta del trabajo de tesis, al igual que los lineamientos que lo rigen para respaldar toda actividad de capacitación que se realice e incorporar dicho proceso a la planeación estratégica tanto de recursos humanos como de la institución para convertirlo en un proceso permanente.
- Que el departamento de recursos humanos en conjunto con los jefes inmediatos realicen una detección constante de las necesidades de capacitación para determinar con exactitud las áreas de aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes) en las que se requiere que refuercen o amplíen los colaboradores; además de realizar estudios sobre la efectividad de la metodología de diagnóstico utilizada o la actualización de esta.
- Ejecutar los programas del plan de capacitación que se propone en la presente tesis, los cuales están orientados a incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el personal administrativo y que le permitirá ser más productivo en su puesto de trabajo y contribuir al logro de los objetivos de la institución.
- Evaluar la efectividad y el alcance de la capacitación después de la implementación de los programas, y del proceso en general para disponer de información cualitativa y cuantitativa que demuestre los resultados obtenidos tanto en términos financieros como en los resultados de aplicabilidad y dominio de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavidez Pañeda, Javier. Administración. 1era. Edición, México, Mc Graw – Hill, 2003. 349 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 5ta. Edición, Colombia, Mc Graw – Hill, 2002. 474 páginas.
3. Hernández Sampieri, Carlos Fernández. Pilar Baptista, Lucio. Metodología de la investigación. 2da. Edición. México, Mc Graw – Hill, 2000. 376 páginas.
4. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Gestión de recurso humano por competencia laboral. 1era. Edición, Guatemala, 2001. 196 páginas.
5. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Gestión por Competencia Laboral. 2da. Edición. Guatemala, 2003. 278 páginas
6. Koontz, Harold & Heinz Wihrich. Administración una perspectiva global. Décima Edición. México D.F. Mc Graw Hill, 2002. 386 páginas.
7. Méndez A., Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera Edición. Colombia, Mc Graw – Hill, 2004.246 páginas.
8. Piloña, Gabriel. Métodos y Técnicas de Investigación documental y de campo.5ta. Edición. Guatemala, Litografía CIMGRA, 2002. 236 páginas.
9. Pinto Villatoro, Roberto. Planeación estratégica de capacitación. Segunda Edición, México, Mc Graw – Hill, 2002. 204 páginas.

10. Robledo, César. Técnicas y Proceso de la Investigación Científica. Compilación. Primera Edición, Ciudad de Guatemala, Litografía Mercagraf. Enero 2000. 229 páginas.
11. Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de personal. 4ta. Edición, México, Limusa, 2007.246 páginas.

#### REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. <http://www.eumed.net/ce/> Castellanos Cruz, R. Formación total, Capacitación y Competitividad Empresarial hoy. Contribuciones a la economía. Octubre 2006.
2. <http://www.eumed.net/ce/> Zapata C., Rolando. Medir el Impacto de la Capacitación.
3. <http://www.monografias.com> Valoración del estudio bibliográfico sobre la evaluación del impacto de la capacitación.

# **ANEXOS**



## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1**      Boleta de Encuesta
- Anexo 2**      Formato del descriptor propuesto
- Anexo 3**      Descriptores propuestos de los puestos analizados  
                         en el DNC
- Anexo 4**      Boleta de DNC
- Anexo 5**      Simbología utilizada en el diagrama de flujo

**ANEXO No. 1**  
Boleta de Encuesta

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
TESIS DE GRADO



**BOLETA DE ENCUESTA**  
**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**INSTRUCCIONES:** a continuación se le presentan una serie de preguntas relacionadas con el tema de investigación, arriba mencionado. Sus respuestas serán utilizadas para fines del estudio, por lo que se garantiza confidencialidad. Anticipadamente, muchas gracias.

**1. INFORMACIÓN GENERAL**

1.1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la institución?

---

1.2 ¿Qué nivel académico posee?

**Escriba a la par del nivel académico el grado, semestre o año y el nombre de la carrera que posee o estudia.**

Educación Media	
Educación Universitaria	
Estudios de Postgrado	

**2. SITUACIÓN LABORAL**

2.1 ¿Conoce todas las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo? **Marque con una (x) su respuesta.**

2.1.1 Si \_\_\_\_\_

2.1.2 No \_\_\_\_\_

2.2 ¿Tiene problemas para realizar su trabajo e indique de qué tipo? ¿Cuáles son las causas de dichos problemas?

---

---

---

---

2.3 ¿Cuáles considera Ud. que son los factores que mejorarían el desarrollo de sus actividades laborales?

---

---

---

---

### 3. PROCESO DE CAPACITACIÓN

3.1 ¿Ha recibido capacitación por parte de la Liga Nacional contra el Cáncer?

3.1.1 Si \_\_\_\_\_

3.1.2 No \_\_\_\_\_

3.2 ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en el tiempo que tiene de trabajar en la Liga y mencione algunos de los cursos que le brindaron?

---

---

---

3.3 La capacitación que brinda la institución al personal administrativo se da:

3.3.1 Solo cuando surgen problemas \_\_\_\_\_

3.3.2 Es una actividad continua de la organización \_\_\_\_\_

3.3.3 No se brinda capacitación \_\_\_\_\_

3.4 ¿Qué problemas pueden presentarse en la institución si el personal no recibe capacitación?

---

---

---

3.5 ¿Considera que sus conocimientos, habilidades y actitudes necesitan actualizarse para aumentar la efectividad de sus actividades laborales?

3.5.1 Si \_\_\_\_\_

3.5.2 No \_\_\_\_\_

3.6 De las capacitaciones que ha recibido considera que:

**(Marque con una (x) la opción que considere)**

3.6.1 Le han ayudado a mejorar su trabajo \_\_\_\_\_

3.6.2 No ha puesto en práctica lo aprendido \_\_\_\_\_

3.6.3 No se pueden aplicar a su puesto de trabajo \_\_\_\_\_

3.6.4 Los cursos no se adaptan a sus necesidades laborales \_\_\_\_\_

3.7 ¿Sabe Ud. qué departamento o unidad se encarga de planear la capacitación?

3.7.1 Si \_\_\_\_\_ Indique el departamento / unidad \_\_\_\_\_

3.7.2 No \_\_\_\_\_ Porque lo desconoce \_\_\_\_\_

3.8 ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación? **Marque con una (x) su respuesta.**

3.8.1 Por un estudio de las necesidades del personal \_\_\_\_\_ Quién lo realiza: \_\_\_\_\_

3.8.2 Por decisión del jefe del departamento o unidad \_\_\_\_\_

3.8.3 No se detectan \_\_\_\_\_

3.8.4 Otro forma (Especifique)

---

---

3.9 ¿Considera que se han resuelto las necesidades del personal administrativo con las capacitaciones realizadas?

3.9.1 Si \_\_\_\_\_

3.9.2 No \_\_\_\_\_

Por qué:

---

---

---

3.10 Según su punto de vista, ¿Cómo ha sido la organización (instructor, método, material, etc.) de las capacitaciones efectuadas?

**(Subraye lo respuesta que considere)**

3.10.1 Excelente

3.10.2 Buena

3.10.3 Regular

3.10.4 Mala

3.10.5 Deficiente

3.11 ¿Considera que la capacitación del personal administrativo puede ayudar a mejorar la calidad del servicio que brinda la Liga?

3.11.1 Si \_\_\_\_\_

3.11.2 No \_\_\_\_\_

Por qué: \_\_\_\_\_

3.12 ¿Sabe cómo evalúan en la institución los resultados de la capacitación impartida?

3.12.1 Si \_\_\_\_\_

3.12.2 No \_\_\_\_\_

3.12.3 No evalúan \_\_\_\_\_

Si su respuesta es positiva describa de qué forma:

---

---

3.13 ¿Qué beneficios considera que obtuvo la institución y Ud. con las capacitaciones que se han efectuado?

3.13.1 Beneficios para la institución:

---

---

---

3.13.2 Beneficios personales:

---

---

---

3.14 ¿En qué aspectos podría mejorar la capacitación actual que brinda la Institución al personal administrativo?

---

---


---

---

**Gracias por su tiempo. Su colaboración será de mucha utilidad.**

## **ANEXO 2**

### Formato del descriptor propuesto

	<b>LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER</b>
	Revisado por:
	Autorizado por:

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Título del Puesto:	
Código:	
Número de plazas:	
Jornada y horario:	
Le reporta a:	
Le reporta:	
Fecha de elaboración:	

### **II. PRÓPOSITO PRINCIPAL DEL PUESTO**

--

### **III. FUNCIONES CRÍTICAS DEL PUESTO**

- 
- 
-

IV. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA
<b>Educación:</b>
<b>Experiencia:</b>

V. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	
Áreas de conocimientos	Descripción

VI. HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS
--

<b>Descripción:</b>
<b>Detalle:</b>

<b>Descripción:</b>
<b>Detalle:</b>

VII. RESPONSABILIDADES
<b>Económica:</b>
<b>Interpersonal:</b>
<b>Toma de decisión:</b>
<b>Supervisión:</b>
<b>Información confidencial:</b>

<b>VIII. CONDICIONES AMBIENTALES Y ESFUERZO</b>
<b>Condiciones:</b>
<b>Esfuerzo físico:</b>
<b>Esfuerzo mental:</b>


<b>IX. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>



### **ANEXO No. 3**

Descriptores propuestos de los puestos analizados en el DNC

#### **DESCRIPTOR No. 1**

	<b>LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER</b>
	Revisado por:
	Autorizado por:

#### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	<b>Jefe de Relaciones Públicas y Recaudación</b>
<b>Código:</b>	8.1300
<b>Número de plazas:</b>	01
<b>Jornada y horario:</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas.
<b>Le reporta a:</b>	Gerente General
<b>Le reporta:</b>	Promotor de recaudación, Secretaria de Relaciones Públicas y Recaudación
<b>Fecha de elaboración:</b>	Febrero de 2011

<b>II. PRÓPOSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>
Ejecución de actividades orientadas a la proyección de la imagen institucional a través de relaciones públicas, comunicación social e información de la institución, así como la recaudación de recursos financieros por medio de socios y de distintos eventos de la Liga Nacional contra el Cáncer.

<b>III. FUNCIONES CRÍTICAS DEL PUESTO</b>
---

- Desarrolla iniciativas que permitan ampliar los programas de recaudación de fondos.

- Organiza las actividades de recaudación de recursos financieros y de relaciones públicas.
- Elabora el plan anual de recaudación y obtención de fondos.
- Coordina con los medios de comunicación la cobertura de las actividades de la Liga.
- Difunde la imagen de la institución a nivel nacional e internacional.

IV. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
<b>Educación:</b>	
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación o como mínimo pensum cerrado. Ser colegiado activo en caso de ser graduado.	
<b>Experiencia:</b>	
Dos años de experiencia en el área de relaciones públicas.	

V. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	
Áreas de conocimientos	Descripción
Normativa legal.	Conocimiento de las leyes y reglamentos del país relacionados a la publicidad, comunicación social y recaudación de fondos.
Técnicas de producción y postproducción.	Conocimiento para la elaboración de spots publicitarios de información de jornadas de prevención y detección del cáncer.
Técnicas de fotografía y diagramación.	Conocimientos para el diseño y publicación de boletines, afiches y mantas para los eventos que se realicen.

VI. HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS
--

<b>Descripción:</b> conocer y aplicar otros idiomas.
<b>Detalle:</b> Hablar, leer y escribir el idioma inglés a un nivel intermedio como mínimo.

<b>Descripción:</b> programas de computación y software especializado.
<b>Detalle:</b> utilización de programas de computación (Word, Excel, Power Point, Acrobat, etc.) y paquetes de software especializado para la elaboración de boletines, afiches, mantas publicitarias, etc.

<b>Descripción:</b> orientación a resultados.
<b>Detalle:</b> capacidad de diseñar e implementar mecanismos que permitan concretar los resultados esperados según la planeación elaborada.

<b>VII. RESPONSABILIDADES</b>
<b>Económica:</b>
Responsable del equipo audiovisual que utilice en la realización de sus labores y eventos que se organicen dentro y fuera de la institución.
<b>Interpersonal:</b>
Por trato con medios de comunicación, casas farmacéuticas, proveedores de la institución, casas comerciales, socios, jefes de departamento, gerencia general, junta directiva, médicos, etc.
<b>Toma de decisión:</b>
Posee la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas sobre las funciones que tiene a su cargo para el beneficio de la institución.
<b>Supervisión:</b>
Supervisa actividades y proyectos para su correcta ejecución conforme a la planeación elaborada y de acuerdo a los objetivos organizacionales.
<b>Información confidencial:</b>
Información proveniente de los directivos de la Liga, debe canalizarla para evitar rumores y enviarla adonde corresponda para su difusión.


<b>VIII. CONDICIONES AMBIENTALES Y ESFUERZO</b>
<b>Condiciones:</b>
Trabajo variado en un cubículo con un ambiente limpio y ordenado, además de realizar visitas a empresas y medios de comunicación que se requieran.
<b>Esfuerzo físico:</b>
Requiere de un esfuerzo físico medio, tiene la libertad de sentarse y pararse para realizar sus labores que sean de naturaleza administrativa, al igual que en el traslado a las visitas y coordinación de eventos de la institución.
<b>Esfuerzo mental:</b>
Requiere de un gran esfuerzo mental al planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades a realizarse, la logística de tales actividades y proyectos que estén a su cargo.

**IX. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN**

Aplicación de técnicas efectivas de comunicación para transmitir información tanto dentro como fuera de la institución.

Conocimiento y aplicación de estrategias de recaudación, técnicas de negociación y alianzas estratégicas.

**DESCRIPTOR No. 2**

	<b>LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER</b>
	Revisado por:
	Autorizado por:

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	<b>Jefe de Recursos Humanos</b>
<b>Código:</b>	8.1200
<b>Número de plazas:</b>	01
<b>Jornada y horario:</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas.
<b>Le reporta a:</b>	Gerente General
<b>Le reporta:</b>	Asistente de Recursos Humanos, Secretaria, Auxiliar de Recursos Humanos, Recepcionista.
<b>Fecha de elaboración:</b>	Febrero de 2011

## II. PRÓPOSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Ejecución de actividades relacionadas con la administración del recurso humano como la planeación, reclutamiento y selección, diseño de puestos, capacitación del personal, compensaciones salariales, evaluación del desempeño de acuerdo a las disposiciones legales vigentes en esa materia y conforme a los lineamientos que rijan a la Liga Nacional contra el Cáncer.

## III. FUNCIONES CRÍTICAS DEL PUESTO

- Elabora planes estratégicos, operativos y propuestas para el desarrollo del talento humano y organizacional.
- Establece modelos y lineamientos de los procesos de la gestión del recurso humano (reclutamiento y selección, capacitación, compensaciones salariales y evaluaciones de desempeño.
- Prevé que la práctica laboral (contratos, sanciones, licencias, vacaciones, etc.) se desarrolle enmarcada en la normativa legal vigente para evitar conflictos.
- Diseña e implementa instrumentos y estudios para identificar el estado del clima laboral, liderazgo, motivación, etc.
- Planifica y gestiona el recurso humano de acuerdo a los objetivos de la institución y en concordancia al sistema de administración general.

## IV. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

### Educación:

Licenciatura en Administración de Empresas/Psicología Industrial/Ingeniería Industrial o como mínimo pensum cerrado. Ser colegiado activo en caso de ser graduado.

### Experiencia:

Dos años de experiencia en el área de administración de personal.

## V. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos	Descripción
Normativa legal.	Conocimiento de las leyes y reglamentos del país relacionados a las relaciones laborales, Código de Trabajo, Organización Internacional del Trabajo, etc.

Enfoques Administrativos.	Conocimiento de las teorías administrativas, Gestión del Talento Humano, Liderazgo, Motivación, etc.
Relaciones interpersonales.	Conocimientos básicos acerca del trato y comunicación con otras personas.

## VI. HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS

**Descripción:** Habilidad numérica.

**Detalle:** habilidad de mantener un control contable actualizado de las compensaciones salariales del personal de la institución.

**Descripción:** Pensamiento analítico.

**Detalle:** capacidad de analizar información, detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.

**Descripción:** orientación a resultados.

**Detalle:** capacidad de diseñar e implementar mecanismos que permitan concretar los resultados esperados según la planeación elaborada.

## VII. RESPONSABILIDADES

### **Económica:**

Responsable del equipo de oficina que utilice en la realización de sus labores y eventos que se organicen dentro y fuera de la institución.

### **Interpersonal:**

Por trato con colaboradores, jefes de departamento, gerencia general, junta directiva, médicos, etc.

### **Toma de decisión:**

Posee la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas sobre las funciones que tiene a su cargo para el beneficio de la institución.

### **Supervisión:**

Supervisa actividades y proyectos para su correcta ejecución conforme a la planeación elaborada y de acuerdo a los objetivos organizacionales.


### **Información confidencial:**

Información proveniente de los directivos de la Liga, debe canalizarla para evitar rumores y enviarla adonde corresponda para su difusión.

<b>VIII. CONDICIONES AMBIENTALES Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones:</b>	Trabajo variado en una oficina con un ambiente limpio y ordenado.
<b>Esfuerzo físico:</b>	Requiere de poco esfuerzo físico, tiene la libertad de sentarse y pararse para realizar sus labores que sean de naturaleza administrativa.
<b>Esfuerzo mental:</b>	Requiere de un gran esfuerzo mental al planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades a realizarse, la logística de tales actividades y proyectos que estén a su cargo.

<b>IX. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	
Conocimiento de enfoques administrativos actualizados referentes al proceso de gestión del talento humano (competencias laborales, empowerment, etc.)	
Aplicación de técnicas e instrumentos de reclutamiento y selección de personal (entrevistas, pruebas psicométricas, etc.)	

### DESCRIPTOR No. 3

	<b>LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER</b>
	Revisado por:
	Autorizado por:

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	<b>Jefe de Departamento Administrativo</b>
<b>Código:</b>	8.1100
<b>Número de plazas:</b>	01
<b>Jornada y horario:</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas.

<b>Le reporta a:</b>	Gerente General
<b>Le reporta:</b>	Secretaría de Administración, Encargado de Información, personal de Mantenimiento, Cocina, Limpieza, Lavandería, Ropería, Compras, Trabajo Social, Nutrición y Transporte.
<b>Fecha de elaboración:</b>	Febrero de 2011

## II. PRÓPOSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Planifica y organiza las actividades del personal a su cargo para el correcto desarrollo de las funciones de la institución y de sus diversos departamentos, mediante el apoyo logístico que brinda.

## III. FUNCIONES CRÍTICAS DEL PUESTO

- Elabora el plan operativo anual de las dependencias del departamento administrativo.
- Realiza el oportuno abastecimiento de los insumos y equipos necesarios para el buen funcionamiento de la institución.
- Elabora el anteproyecto del presupuesto de ingresos y egresos de las dependencias administrativas de su área.
- Planifica el mantenimiento del equipo médico y de oficina.
- Organiza y coordina actividades sociales de la institución en conjunto con otros departamentos.

## IV. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

### Educación:

Licenciatura en Administración de Empresas. Ser colegiado activo.

### Experiencia:

Dos años de experiencia como mínimo en puesto similar.

## V. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos	Descripción
Normativa legal.	Conocimiento de las leyes y reglamentos del país relacionados a las relaciones laborales, Código de Trabajo, Organización Internacional del Trabajo, etc.



Enfoques Administrativos.	Conocimiento de las teorías administrativas, Gestión del Talento Humano, Liderazgo, Motivación, etc.
Relaciones interpersonales.	Conocimientos básicos acerca del trato y comunicación con otras personas.

## VI. HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS

**Descripción:** Liderazgo.

**Detalle:** capacidad de influir en sus colaboradores para orientar sus esfuerzos en el alcance de los objetivos del departamento administrativo y de la institución.

**Descripción:** trabajo en equipo.

**Detalle:** conocer la teoría elemental del trabajo de equipo, así como aplicarla y saber transmitir ese conocimiento.

**Descripción:** orientación a resultados.

**Detalle:** capacidad de diseñar e implementar mecanismos que permitan concretar los resultados esperados según la planeación elaborada.

## VII. RESPONSABILIDADES

### Económica:

Responsable del equipo de oficina que utilice en la realización de sus labores y eventos que se organicen dentro y fuera de la institución.

### Interpersonal:

Por trato con colaboradores, jefes de departamento, gerencia general, junta directiva, etc.

### Toma de decisión:

Posee la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas sobre las funciones que tiene a su cargo para el beneficio de la institución.

### Supervisión:

Supervisa actividades y proyectos para su correcta ejecución conforme a la planeación elaborada y de acuerdo a los objetivos organizacionales.


### Información confidencial:

Información proveniente de los directivos de la Liga, debe canalizarla para evitar rumores y enviarla adonde corresponda para su difusión.

<b>VIII. CONDICIONES AMBIENTALES Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones:</b>	Trabajo variado en una oficina con un ambiente limpio y ordenado.
<b>Esfuerzo físico:</b>	Requiere de poco esfuerzo físico, tiene la libertad de sentarse y pararse para realizar sus labores que sean de naturaleza administrativa.
<b>Esfuerzo mental:</b>	Requiere de un gran esfuerzo mental al planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades a realizarse, la logística de tales actividades y proyectos que estén a su cargo.

<b>IX. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>	
Conocimiento de enfoques administrativos actualizados referentes a la planificación y organización del trabajo.	
Aplicación de técnicas de negociación con los proveedores, conocimiento y aplicación de técnicas de manejo de inventario, etc.	

#### **DESCRIPTOR No. 4**

	<b>LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER</b>
	Revisado por:
	Autorizado por:

#### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	<b>Jefe de Departamento de Contabilidad</b>
<b>Código:</b>	8.3101
<b>Número de plazas:</b>	01
<b>Jornada y horario:</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas.

<b>Le reporta a:</b>	Contralor General
<b>Le reporta:</b>	Jefe de Almacén, Contador de Farmacia, Auxiliares de Caja y Cobros, Auxiliares de Contabilidad.
<b>Fecha de elaboración:</b>	Febrero de 2011

## II. PRÓPOSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Dirige y supervisa las actividades del personal y dependencias a su cargo relacionadas con el registro y actualización de las operaciones financieras y contables bajo la legislación vigente del país y de acuerdo a los procedimientos de contabilidad que rigen a la institución.

## III. FUNCIONES CRÍTICAS DEL PUESTO

- Coordina las actividades de contabilidad de la liga y sus dependencias (farmacia, instituto de cancerología, cobros, almacén, inventarios y caja).
- Realiza reportes financieros (balance general, estado de resultados, flujos de efectivo, etc.)
- Revisa que la documentación financiera este de acuerdo con la normativa legal.
- Registra las transacciones contables en los respectivos libros: diario, mayor, etc.
- Cuentadante de la liga nacional contra el cáncer y el instituto de cancerología ante la contraloría general de cuentas.

## IV. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

### Educación:

Contador Público y Auditor. Ser colegiado activo en caso de ser graduado.

### Experiencia:

Tres años de experiencia como mínimo en puesto similar.

## V. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos	Descripción
Leyes y regulaciones externas e internas de la Institución.	Conocimiento de las leyes y reglamentos del país relacionados al área, SAT (leyes tributarias y fiscales), NIC'S (normas

	internacionales de contabilidad), Contraloría General de Cuentas, Código de Trabajo, Reglamento del IGSS, etc.
Tendencias, Practicas y Enfoques	Conocimiento de métodos contables actualizados para la elaboración de los estados financieros, y enfoques contables para los registros financieros de instituciones sociales no lucrativas, etc.
Relaciones interpersonales.	Conocimientos básicos acerca del trato y comunicación con otras personas.

## VI. HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS

**Descripción:** habilidad numérica.

**Detalle:** habilidad de mantener un control contable actualizado de las transacciones dentro y fuera de la institución.

**Descripción:** capacidad de análisis.

**Detalle:** capacidad de efectuar análisis de la información, apoyándose en lineamientos o estructuras preestablecidas que guíen a la toma de decisiones, etc.

**Descripción:** software especializado.

**Detalle:** utilización de paquetes de software especializado para la elaboración de informes contables, análisis estadísticos, entre otros.

## VII. RESPONSABILIDADES

### **Económica:**

Responsable del equipo de oficina que utilice en la realización de sus labores, facturas y registros contables de la institución.

### **Interpersonal:**

Por trato con colaboradores, jefes de departamento, gerencia general, junta directiva, etc.

### **Toma de decisión:**

Posee la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas sobre las funciones que tiene a su cargo para el beneficio de la institución.

### **Supervisión:**


Supervisa actividades del personal a su cargo para su correcta ejecución conforme a la planeación elaborada y de acuerdo a los objetivos organizacionales.

<b>Información confidencial:</b>
Información proveniente de los directivos de la Liga, debe canalizarla para evitar rumores y enviarla adonde corresponda para su difusión.

<b>VIII. CONDICIONES AMBIENTALES Y ESFUERZO</b>
<b>Condiciones:</b>
Trabajo variado en una oficina con un ambiente limpio y ordenado.
<b>Esfuerzo físico:</b>
Requiere de un esfuerzo físico medio, tiene la libertad de sentarse y pararse para realizar sus labores que sean de naturaleza administrativa.
<b>Esfuerzo mental:</b>
Debe utilizar un grado alto de procesos cognitivos que le permitan un desempeño eficiente de su trabajo, concentración mental, capacidad de análisis, síntesis, etc.

<b>IX. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>
Capacitaciones en actividades relativas al manejo y control de fondos, contabilidad de organizaciones no lucrativas, etc.

## DESCRIPTOR No. 5

	<b>LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER</b>
	Revisado por:
	Autorizado por:

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	<b>Jefe de Departamento de Farmacia</b>
<b>Código:</b>	8.3209
<b>Número de plazas:</b>	01
<b>Jornada y horario:</b>	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas.

<b>Le reporta a:</b>	Gerente General
<b>Le reporta:</b>	Encargado de Inventario de Farmacia, Auxiliar de Bodega de Farmacia, Cajeros de Farmacia, Auxiliares de Farmacia.
<b>Fecha de elaboración:</b>	Febrero de 2011

## II. PRÓPOSITO PRINCIPAL DEL PUESTO

Organizar el funcionamiento del departamento de farmacia, mediante la aplicación de procedimientos, medidas y acciones encaminadas a brindar a la población guatemalteca y demás departamentos de la institución los medicamentos y material médico quirúrgico que requieran.

## III. FUNCIONES CRÍTICAS DEL PUESTO

- Coordina el levantamiento de inventario físico de farmacia para mantener un control estricto de las existencias.
- Evalúa los requerimientos de medicamentos y material médico quirúrgico que permita establecer la programación de pedidos a proveedores.
- Supervisa que los niveles de existencia de los medicamentos sean adecuados y que se encuentren debidamente identificados.
- Registra los medicamentos con fecha de vencimiento próxima, a efecto de tramitar su devolución ante el proveedor.
- Registra que el acomodo y venta de los fármacos se realice de acuerdo al sistema para el control de inventarios.

## IV. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

### Educación:

Licenciatura en Química Farmacéutica. Ser colegiado activo en caso de ser graduado.

### Experiencia:

Un año de experiencia en puesto similar como mínimo.

## V. ÁREAS DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos	Descripción
Medicamentos Oncológicos.	Conocimientos acerca de la conservación y manipulación de los medicamentos

	especializados en el tratamiento del cáncer.
Sistemas de inventarios.	Conocimiento de los tipos de inventarios, clasificación y control de los productos farmacéuticos, etc.
Manejo de personal.	Conocimientos básicos de la gestión de recursos humanos, motivación, trabajo en equipo, liderazgo.

## VI. HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS

**Descripción:** Habilidad numérica.

**Detalle:** habilidad de mantener un control contable actualizado de las existencias y movimientos de los productos farmacéuticos y créditos con los proveedores de la institución.

**Descripción:** Software especializado.

**Detalle:** utilización de paquetes de software especializado para la elaboración de informes directivos, control de inventarios, registros contables, entre otros.

**Descripción:** orientación a resultados.

**Detalle:** capacidad de diseñar e implementar mecanismos que permitan concretar los resultados esperados según la planeación elaborada.

## VII. RESPONSABILIDADES

### **Económica:**

Responsable por la correcta y adecuada utilización del equipo de oficina, productos, mobiliario y documentos pertenecientes a la institución.

### **Interpersonal:**

Por trato con colaboradores, jefes de departamento, gerencia general, junta directiva, proveedores, médicos, etc.

### **Toma de decisión:**

Posee la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas sobre las funciones que tiene a su cargo para el beneficio de la institución.

### **Supervisión:**

Supervisa las actividades de sus colaboradores para su correcta ejecución conforme a la planeación elaborada y de acuerdo a los objetivos organizacionales.

<b>Información confidencial:</b>
Información proveniente de los directivos de la Liga, debe canalizarla para evitar rumores y enviarla adonde corresponda para su difusión.

<b>VIII. CONDICIONES AMBIENTALES Y ESFUERZO</b>
<b>Condiciones:</b>
Trabajo variado en una oficina con un ambiente limpio y ordenado.
<b>Esfuerzo físico:</b>
Requiere de un esfuerzo físico medio, tiene la libertad de sentarse y pararse para realizar sus labores que sean de naturaleza administrativa.
<b>Esfuerzo mental:</b>
Requiere de un gran esfuerzo mental al planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades a realizarse, la logística de tales actividades y proyectos que estén a su cargo.

<b>IX. REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN</b>
Conocimientos sobre farmacología oncológica. Capacidad de organización y motivación de grupos de trabajo. Conocimientos de la gestión administrativa ante el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, referente al control y uso de medicamentos.



**ANEXO No. 4**  
Boleta DNC

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas  
Trabajo de Tesis.

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE PUESTO – PERSONA.  
EVALUACIÓN DEL SUPERIOR INMEDIATO A JEFES DE DEPARTAMENTOS  
LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER.**

<b>Puesto que desempeña:</b>
------------------------------

<b>Fecha de aplicación:</b>
-----------------------------

**I. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN ESPECÍFICAS DEL PUESTO DE TRABAJO**

**1.1 Identificación del puesto.**

<b>Puesto a analizar:</b>	JEFE DE RELACIONES PÚBLICAS Y RECAUDACIÓN.
---------------------------	--

<b>Nombre del ocupante del puesto:</b>
--

**1.2. Descripción de las funciones que realiza.**

**Instrucciones:** a continuación se describen cinco funciones que desarrolla el colaborador en su puesto de trabajo, en la columna a la izquierda de las funciones coloque un número de “1” a “5” según el orden de importancia que usted designe a cada una de ellas, representando el número uno la de mayor importancia y así sucesivamente.

La columna “**Nivel de dominio del colaborador en la función**” se encuentra dividida en cuatro apartados con las letras **A**, **B**, **C** y **D** las cuales representan la escala de dominio con la que evaluará al colaborador en cada función que realiza.

Coloque una “X” debajo de la letra que considere refleja su opinión. En las dos columnas siguientes escriba lo solicitado.

Los valores de la escala de dominio son los siguientes:

**A = el nivel de dominio del colaborador es considerado excelente.**

**B = es un nivel aceptable pero requiere mejorar.**

**C = es un nivel de dominio bajo.**

**D = no domina la función.**

No	Funciones	Nivel de dominio del colaborador en la función.				Qué conocimientos se requieren para efectuar la función.	Qué problemas causa en el departamento e institución que no se realice la función en forma correcta.
		A	B	C	D		
	Organiza las actividades de recaudación de recursos financieros y de relaciones públicas.						
	Desarrolla iniciativas que permitan ampliar los programas de recaudación de fondos.						
	Elabora el plan anual de recaudación y obtención de fondos.						
	Coordina con los medios de comunicación la cobertura de las actividades de la liga.						
	Difunde la imagen de la institución a nivel nacional e internacional.						

**1.3 Requerimientos académicos del puesto:** Indique el título a nivel diversificado o universitario que se requiere para ocupar el puesto.

---

**1.4 Habilidades y actitudes que se requieren:**

Seguidamente encontrará una breve definición de los conceptos de habilidades y actitudes, así como algunos ejemplos. Luego de leer, escriba las habilidades y actitudes que se necesitan para desarrollar el puesto y debajo de la columna “**Nivel de dominio del colaborador**” marque con una “**X**” el apartado que usted considere representa la situación actual del colaborador respecto a éstas, los apartados están representados por las letras **A, B, C y D**.

La escala de los valores es la siguiente:

**A = el nivel de la habilidad/actitud del colaborador es considerado excelente.**

**B = el nivel es aceptable pero requiere mejorar.**

**C = el nivel de dominio es bajo.**

**D = no domina la habilidad/actitud.**

**Habilidades:** son los movimientos o acciones que una persona adquiere y que son físicamente observables. **Ejemplo:** habilidad mecanográfica, destreza en el manejo de equipo de oficina, etc.

**Actitudes:** grupo de pensamientos, creencias y valores que se adoptan y se reflejan en el comportamiento hacia los demás o en situaciones particulares. **Ejemplo:** relaciones humanas, discreción, honradez, comunicación asertiva, tolerancia, etc.

Habilidad	Nivel de dominio del colaborador				Actitud	Nivel de dominio del colaborador			
	A	B	C	D		A	B	C	D

## II. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN GENERALES

**Instrucciones:** a continuación se describen diez competencias genéricas y cinco de gestión que son necesarias en el colaborador para desarrollarse efectivamente en su puesto de trabajo, en la columna a la izquierda de las competencias, coloque una “X” en las que usted considere son de mayor importancia para el puesto analizado y para la institución.

De las competencias seleccionadas evalúe en la columna “**Nivel de dominio del colaborador en la competencia**” según el valor de la escala que refleje su punto de vista colocando una “X”. Dicha escala está representada por letras y se describe a continuación:

**A = el nivel de dominio de la competencia es considerado excelente.**

**B = el nivel de dominio es aceptable pero requiere mejorar.**

**C = el nivel de dominio es bajo.**

**D = no domina la competencia.**

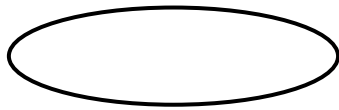
**SELECCIONE COMO MÍNIMO CINCO DE LAS COMPETENCIAS GÉNERICAS Y TRES DE LAS COMPETENCIAS DE GESTIÓN PARA EVALUAR EN NIVEL DE DOMINIO DEL OCUPANTE DEL PUESTO.**

No	Competencias Genéricas	Nivel de dominio del colaborador en la competencia			
		A	B	C	D
	<b>Planificación de actividades:</b> establece lineamientos para la planeación de actividades, elabora planes de trabajo enfocados al logro de los objetivos institucionales, propone cursos de acción para distintos escenarios sociales y económicos relacionados a su departamento.				
	<b>Calidad en el trabajo:</b> se actualiza en conocimientos y procedimientos para realizar las tareas e instruye a sus colaboradores para su ejecución, analiza los factores que pueden afectar la calidad del trabajo y planifica estrategias para la mejora continua de este.				
	<b>Administración de actividades:</b> formula y desarrolla planes, programas y proyectos departamentales y vela por que se cumplan las actividades en forma eficiente y correcta, sistematiza los procesos para agilizarlos y optimizar los recursos.				
	<b>Administración de la información:</b> comparte con su personal los logros alcanzados por el departamento a su cargo, traslada información sobre políticas, normas y lineamientos que garanticen la perfecta ejecución de las tareas, coordina que la comunicación fluya entre el equipo de trabajo y el resto de áreas fomentando la solidaridad de la institución.				
	<b>Trabajo en equipo:</b> diseña las actividades a efectuar y permite la interacción efectiva entre los colaboradores, determina metas considerando opiniones de su personal, fomenta el trabajo en equipo para cumplir con las actividades asignadas.				
	<b>Servicio al cliente:</b> brinda servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del departamento o persona que lo requiera, resuelve los problemas o quejas de estos, mantiene un sistema de retroalimentación que le permite evaluar el servicio que presta y prevé problemas potenciales dándoles solución inmediata.				
	<b>Productividad en el trabajo:</b> proporciona retroalimentación sobre el desarrollo óptimo de las tareas y la utilización de los recursos en los procesos de trabajo, inspecciona y corrige los procedimientos que se llevan a cabo en el área, sensibiliza a sus colaboradores sobre los beneficios de la optimización de los recursos.				

	<b>Innovación en el trabajo:</b> propone nuevos procesos de trabajo, promueve y supervisa los cambios en los procesos para brindar un mejor servicio, sugiere estrategias que apoyen los objetivos tanto del departamento a su cargo como de la liga.				
	<b>Uso de tecnología:</b> agiliza los procesos de trabajo mediante el uso de software especializado y actualizado, mantiene un registro de los respaldos de información que se genere en el departamento y en la institución.				
	<b>Conservación del ambiente y seguridad laboral:</b> gestiona el uso adecuado del equipo de oficina para desempeñar las tareas y verifica el cumplimiento de las medidas de seguridad en su departamento.				
	<b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>				
	<b>Liderazgo:</b> orienta las acciones de los colaboradores hacia el logro de los objetivos de la liga, obtiene compromiso real de su personal para llevar a cabo las actividades mediante la motivación que les brinde.				
	<b>Negociación:</b> desarrolla estrategias para solucionar divergencias, encuentra soluciones que satisfagan a todas las partes en conflicto, persuade para alcanzar un compromiso y conformar alianzas estratégicas.				
	<b>Resolución de conflictos:</b> toma decisiones para enfrentar conflictos y eliminarlos, evita que los problemas alteren el desarrollo de las actividades y de los equipos de trabajo, evalúa las causas que los generan.				
	<b>Proactividad:</b> se anticipa a situaciones futuras que puedan afectar el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades asignadas a su puesto, departamento e institución.				
	<b>Gestión del cambio:</b> acepta y se adapta a los cambios, modifica su propia conducta para alcanzar los objetivos cuando surgen dificultades, asume riesgos en función de aprovechar las oportunidades que mejoren el desempeño organizacional.				

## Anexo No. 5

Simbología utilizada en el diagrama de flujo



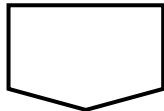
El inicio y final del procedimiento se representa por medio de la figura elíptica.



**Operación:** ocurre cuando se prepara información, se firma un documento, se escribe un informe, es decir hay una acción que requiere esfuerzo físico y mental.



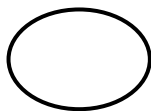
**Traslado:** tanto el traslado de un documento como el paso de una actividad de un puesto a otro, se representan por medio de una flecha.



**Conector entre diferentes páginas:** indica la fuente o destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo.



**Líneas de flujo:** indican un flujo direccional de operaciones.



**Conector:** salida hacia, o entrada desde, otra parte del diagrama de flujo. Los conectores de entrada o salida contienen claves de letras o números.