

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

**“DESARROLLO DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA
EL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO
DE TURISMO –INGUAT-”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

NANCY LISETTE ALVARADO BELTRAN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2013



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 01 de octubre de 2012

Licenciado

José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticuatro de octubre del año dos mil once, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "Desarrollo de un Proceso de Capacitación para el Personal del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-" elaborado por la estudiante Nancy Lisette Alvarado Beltrán.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito mi dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de 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**

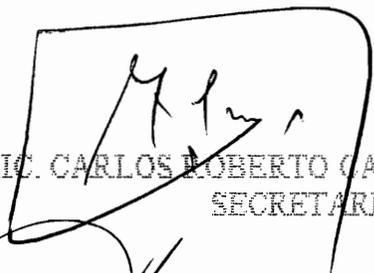
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRES DE ABRIL DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 5 de marzo de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 285-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de noviembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "DESARROLLO DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO -INGUAT-", que para su graduación profesional presenté la estudiante NANCY LISETTE ALVARADO BELTRÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid
REVISAS



**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

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. Luis Manuel Vásquez Vides
Administración – Finanzas	Lic. Guillermo Rafael Recinos Herrera
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO DE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretaria:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
Examinadora:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Por todas sus bendiciones y por haberme permitido tener vida y salud para cumplir con este objetivo.
- A MIS PADRES: Aldina y Walter, por su amor incondicional y fortalecer mi corazón, el apoyo que me han dado en cada momento y cada paso que doy ha sido fundamental para alcanzar esta meta y todo lo que soy se lo debo a ustedes. ¡Gracias!
- A MI HERMANA: María Isabel, por enseñarme que con perseverancia y constancia se pueden hacer realidad los sueños.
- A MIS ABUELITOS: Isabel, Julio †, Rosa y Leonel por todo el amor y los consejos que he recibido, siempre los llevo en mi corazón.

A MI NOVIO:

Carlos Adrián, por todo su amor, por acompañarme en todo el trayecto de mi carrera y por siempre darme esas palabras de aliento cuando más lo he necesitado.

A MIS TIOS Y PRIMOS:

Por su cariño y apoyo incondicional.

A MI ASESOR:

Lic. Mauricio González, por la asesoría brindada en la realización de este documento, gracias por su tiempo y por compartir sus conocimientos conmigo.

A MIS AMIGOS:

Donald, Marcial, Heidy, Daniel, Nacho, Dago, Sergio, Mafer, María, Edwin, Vero, porque nos apoyamos mutuamente durante toda nuestra formación profesional y continuamos siendo amigos, gracias por las tantas experiencias que hemos compartido.

A MIS CATEDRÁTICOS:

Por haber compartido sus conocimientos conmigo.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por ser la casa de estudios que me permitió formarme como profesional.

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A mi amiga Karina Rodríguez por su amistad sincera, por apoyarme incondicionalmente durante todo el trayecto de la carrera y en la elaboración de este documento.

Al Licenciado Carlos Hernández, por sus valiosos consejos y apoyo para culminar este ciclo.

A la familia Rodríguez por el apoyo incondicional para finalizar mi carrera.

Y a todas aquellas personas que no menciono pero que son parte importante de mi vida.

INDICE

Contenido	Página
INTRODUCCION	i
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Instituciones del estado.....	1
1.2. Instituciones descentralizadas del estado.....	1
1.3. Administración.....	2
1.3.1 Importancia de la administración.....	2
1.3.2 Características de la administración	2
1.3.3 Proceso administrativo	3
1.3.3.1 Administración de recursos humanos	6
I. Procesos de la gestión del talento humano.....	7
I.1 Desarrollo de Personas.....	8
I.2 Capacitación	8
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO –INGUAT-	
2.1 Metodología de la investigación	44
2.1.1 Métodos	44
2.1.1.1 Método científico	44
2.1.1.2 Inductivo – deductivo	45
2.1.2 Técnicas.....	45
2.1.2.1 Investigación documental.....	45
2.1.2.2 Observación	46
a. Directa.....	46
b. Indirecta	46
2.1.2.3 Encuesta	46
2.1.3 Instrumentos	46

Contenido	Página
2.1.3.1 Cuestionario	46
2.2 Justificación de la investigación	47
2.3 Antecedentes	48
2.3.1 Marco filosófico del Instituto Guatemalteco de Turismo	48
2.3.1.1 Misión	48
2.3.1.2 Visión	49
2.3.1.3 Valores Institucionales	49
2.3.1.4 Objetivos Operativos	49
2.3.2 Estructura organizacional del Instituto Guatemalteco de Turismo	49
2.4 Situación actual de la capacitación en el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-	53
2.4.1 Análisis de la capacitación en el INGUAT	54
2.4.2 Análisis de la etapa del diseño del diagnóstico	58
2.4.3 Análisis de la etapa de ejecución del diagnóstico	59
2.4.4 Análisis de la etapa de evaluación de resultados del diagnóstico...	61
2.4.5 Análisis de la etapa de seguimiento de la capacitación	61
2.5 Análisis y discusión de resultados.....	62

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO –INGUAT-

3.1 Presentación	68
3.2 Alcance de la propuesta.....	68
3.3 Proceso de capacitación	69
3.3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación	70
3.3.1.1 Metodología	70
a. Elaboración de instrumentos de recolección de información	71
3.3.1.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	76
3.3.1.3 Nivel de estudio.....	76

Contenido	Página
3.3.1.4 Procedimiento de aplicación	76
3.3.2 Diseño y planificación del Plan de Capacitación	77
3.3.2.1 Propuesta del Plan de Capacitación para el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-	81
I. Objetivos generales	81
II. Objetivo específicos	81
III. Metas a alcanzar	81
IV. Costos del plan de capacitación.....	89
V. Ejecución del plan de capacitación	90
VI. Evaluación del plan de capacitación	94
a. Objetivos de la evaluación de la capacitación.....	94
b. Aplicación de los niveles de evaluación	94
3.4 Fuentes de Financiamiento.....	99
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	105

INDICE DE CUADROS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Características de la administración	3
2	Proceso administrativo	4
3	Principios y elementos de las funciones del proceso administrativo	5
4	Beneficios de la capacitación	11
5	Relación entre evaluación de resultados y desempeño con identificación de las necesidades	19
6	Clasificación de los puestos	22
7	Tipos de necesidades de capacitación	24
8	Técnicas e instrumentos para la detección de necesidades	26
9	Distribución de empleados por jerarquía	52
10	Cuadro comparativo entre los porcentajes de reducción y ejecución del presupuesto de la Sección de Capacitación de INGUAT	57
11	Formulario de detección de necesidades de capacitación	71
12	Procedimiento para realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	72
13	Ejemplo de Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación	75
14	Cuadro de responsabilidades	77
15	Resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación	79
16	Guía para el diseño del plan de capacitación	80
17	Plan de capacitación	82
18	Costos del plan de capacitación	89
19	Lista de verificación de la capacitación	90
20	Registro de instructores	93
21	Encuesta de opinión de los participantes	96
22	Guía para evaluar el aprendizaje	97
23	Ejemplo de tabulación de las pruebas de aprendizaje antes y después de recibir la capacitación	98

INDICE DE GRÁFICAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Procesos de la gestión de recursos humanos	7
2	Importancia de incluir la capacitación en las empresas	10
3	Proceso de capacitación	12
4	Etapas y evolución de un proceso de capacitación	13
5	Evaluación de las necesidades de capacitación de nuevo personal basada en los requisitos del cargo	20
6	Clasificación de problemas para determinar el ámbito de estudio	21
7	Etapas de evaluación del proceso de capacitación	38
8	Organigrama general actual, Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT –	50
9	Organigrama del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT –	51
10	Capacitación del personal de primer ingreso, posterior al proceso de inducción	55
11	Impacto de la Sección de Capacitación en el personal de INGUAT	56
12	Percepción del personal sobre la disponibilidad de recursos	57
13	Involucramiento del personal en el DNC	59
14	Frecuencia en la evaluación de la capacitación	62
15	Participación del personal en cursos de capacitación	63
16	Percepción del colaborador sobre la efectividad de las capacitaciones recibidas	64
17	Percepción del personal sobre la utilidad de las capacitaciones recibidas	65
18	Orientación de las capacitaciones a las necesidades de cada puesto de trabajo	66
19	Proceso de capacitación	69

INTRODUCCION

La capacitación es un instrumento necesario para el desarrollo del recurso humano porque ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo, así mismo proporciona al personal posibilidad de lograr mayores aptitudes conocimientos y experiencias para desempeñarse con éxito en su puesto y que se convierta en un elemento motivador.

Este instrumento es de vital importancia para cualquier organización y/o institución, sin importar cuál sea el giro del negocio de la misma. El sector turismo no es la excepción y máxime por ser ésta una de las principales fuentes de divisas para Guatemala.

El Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- es la institución rectora del turismo en Guatemala y es la encargada de promocionar al país y sus destinos turísticos a nivel internacional y nacional, por tal razón es importante que exista recurso humano calificado que fortalezca el desarrollo de la actividad turística del país.

El presente trabajo tiene como objetivo principal, proponer un sistema de capacitación para el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- que contribuya a la mejora en la adquisición de conocimientos, actitudes y el desarrollo de habilidades, tomando en cuenta todas las fases del proceso de capacitación.

En principio se detallan conceptos teóricos que permitieron orientar de forma concreta y objetiva la investigación; posteriormente se determinó la situación actual de la capacitación, para el efecto se realizó una encuesta dirigida a las jefaturas de nivel medio y a algunos colaboradores, adicionalmente se utilizaron técnicas como la observación y la entrevista, de las cuales se obtuvieron resultados que comprobaron la necesidad de establecer un proceso de capacitación para el personal.

En consecuencia de los resultados obtenidos, se realiza la propuesta de un Sistema de Capacitación para INGUAT, el cual pretende proporcionar los lineamientos para que se puedan detectar de una forma adecuada las necesidades de capacitación y posteriormente la ejecución y seguimiento de la misma.

Para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en INGUAT se utilizó el método basado en la solución de problemas, porque se considera que es un método que provoca alto impacto y los resultados se pueden ver a corto plazo, al abordar los problemas evidentes; de esta forma, es posible definir las áreas y los temas que se impartirán para demostrar los resultados y de esta forma contribuir a acreditar las actividades que se realizan en beneficio de la capacitación.

Al final del documento, encontrará las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como, la bibliografía que contiene la referencia de los documentos consultados para realizar la investigación y los anexos de material de apoyo propuesto.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Hay un elemento vinculante entre las personas y las instituciones “El éxito” y el canal para conseguir el mismo es la Capacitación, a través de la misma las personas logran un desarrollo personal y profesional y las empresas se vuelven más competitivas puesto que obtienen personal calificado y comprometido con la institución u organización.

A continuación se describen fundamentos teóricos en los que se basa el desarrollo de esta investigación.

1.1. Instituciones del estado

Empresas e instituciones que dependen del Estado en una economía nacional; El Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT forma parte de estas instituciones estatales. Sin embargo, no depende de él en su totalidad debido a que es una institución descentralizada y decretada así por el Congreso de la República de Guatemala.

1.2. Instituciones descentralizadas del estado

En el artículo 134 de la Constitución Política de la República de Guatemala señala que el municipio y las entidades autónomas y descentralizadas, actúan por delegación del Estado. También indica que la autonomía, fuera de los casos especiales contemplados en la Constitución, se concederá únicamente cuando se estime indispensable para que la entidad tenga mayor eficiencia y pueda cumplir mejor sus fines.

Para crear entidades descentralizadas y autónomas, será necesario el voto favorable de las dos terceras partes del Congreso de la República.

A este respecto, y debido a que se declaró de interés nacional la promoción, desarrollo e incremento del turismo y por consiguiente, compete al Estado dirigir estas actividades y estimular al sector privado para la consecución de estos fines, a través del Decreto No. 1701 Reformado por los Decretos 22-71 y 23-73 del Congreso de la República se creó el Instituto Guatemalteco de Turismo cuya denominación abreviada es INGUAT como una institución descentralizada creada para dicho fin.

1.3. Administración

La administración debe aplicarse en todo tipo de organización, de la efectiva aplicación de sus funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control a todos los niveles organizacionales depende el éxito que puede tener la empresa en alcanzar sus objetivos y metas establecidas y también cumplir con sus obligaciones.

1.3.1 Importancia de la administración

La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración.

1.3.2 Características de la administración

A continuación se presentan las características que distinguen a la administración de otras ciencias:

CUADRO 1 Características de la administración

Universalidad	Se puede aplicar a todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
Especificidad	No es posible confundir a la administración con otras ciencias o técnicas.
Unidad Temporal	Todas las fases del proceso administrativo están presentes en todo momento, en otras palabras, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
Unidad Jerárquica	Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. En una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último operativo.
Valor Instrumental	La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
Amplitud de Ejercicio	Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo: presidentes, gerentes, supervisores, etc.
Interdisciplinariedad	La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
Flexibilidad	Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Fuente: Elaboración propia, con base al contenido en línea de, http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#Caracter.C3.ADsticas_de_la_administraci.C3.B3n.

1.3.3 Proceso administrativo

El proceso administrativo constituye la manera en que se emplean las funciones administrativas en las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

En otras palabras el proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de una empresa en la cual se ejecuta la dirección y control para darle seguimiento a los procesos administrativos.

Las 5 funciones fundamentales que constituyen el proceso administrativo son:

CUADRO 2 Proceso administrativo

Planificación	Organización	Integración	Dirección	Control
<ul style="list-style-type: none"> • "Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción" (Koontz, 2004, Pág. 2:122). 	<ul style="list-style-type: none"> • "Toda agrupación o asociación de personas para conseguir fines comunes sienta la necesidad de coordinar sus actividades con el objetivo de lograr la máxima eficiencia posible" Porret, M. (2007, p:21). 	<ul style="list-style-type: none"> • "Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, (4:62). 	<ul style="list-style-type: none"> • "En un sentido amplio y tradicional, la palabra dirección bajo el punto de vista social, es la técnica o método desarrollado como consecuencia de la tendencia humana a formar grupos, los cuales necesitan tener una dirección propia que los oriente, coordine, aclare ideas y conceptos para la consecución de unos objetivos". Porret, M. (2007, p:109). 	<ul style="list-style-type: none"> • "El control puede realizarse mediante la comparación de los resultados, su delimitación contable, la facilidad de supervisión, y la independencia del órgano que ejerce el control". Porret, M. (2007, p:51).

4

Fuente: Elaboración propia, con base al contenido del Libro Apuntes de Administración 1, del Curso de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Las funciones del proceso administrativo revisten vital importancia en todas las instituciones, porque proporcionan elementos indispensables para el óptimo desarrollo de sus actividades. Cada una de estas funciones tiene principios y elementos descritos en el Cuadro 3.

CUADRO 3
Principios y elementos de las funciones del proceso administrativo

PRINCIPIOS	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
	<ul style="list-style-type: none"> De la precisión De la flexibilidad De la unidad de dirección De consistencia De la rentabilidad De la participación 	<ul style="list-style-type: none"> De la especialización De la unidad de mando Del equilibrio de autoridad-responsabilidad Del equilibrio dirección-control De la definición de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Del abastecimiento oportuno De la instalación y mantenimiento De la adecuación de hombres y funciones De la provisión de elementos administrativos De la importancia de la introducción adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> De la coordinación de intereses De la impersonalidad del mando De la vía jerárquica De la resolución de conflictos Del aprovechamiento del conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> Del carácter administrativo del control De los estándares Del carácter medial del control De excepción
ELEMENTOS	Misión: Motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.	Funciones: Descripción de las actividades que debe hacer el colaborador.	Inducción: Proporcionarle a los colaboradores, información básica de la empresa al momento de iniciar una relación laboral con la misma.	Liderazgo: Habilidad de dirigir hacia un objetivo.	Establecimiento de estándares: Establecer parámetros de comparación en un proceso.
	Visión: Hacia donde se dirige la empresa.		Capacitación: Adquisición de conocimientos, técnicos, teóricos y prácticos.		
	Objetivos: Metas que se persiguen, resultados esperados.	Puestos: Cargo que ocupa una persona dentro de una organización.	Desarrollo: Proceso en que las personas mejoran sus condiciones dentro de una organización a través que se les proporciona todos los elementos para que puedan alcanzarlo.	Motivación: Hacer determinadas acciones o actividades que satisfagan los deseos o impulsos de los colaboradores.	Medición de los resultados y corrección: Medir si lo ejecutado es igual a lo planeado, en el caso de no cumplirlas, tomar las acciones correctivas que correspondan.
	Estrategias: Acciones que se realizan para lograr una objetivo.				
	Políticas: Normas o reglas.				
	Programas: Instrumento que permite determinar cómo alcanzar las metas.				
	Presupuestos: plan financiero en donde se asignan recursos y se visualiza cuando y como serán gastados.				
			Supervisión: Dirigir y verificar que todos los recursos que intervienen en el proceso interactúen de forma correcta para que se cumpla con los objetivos.	Retroalimentación: Permite realizar los ajustes necesarios a los planes para cumplir con lo planeado.	

Fuente: Elaboración propia, con base al contenido del Libro Apuntes de Administración 1, del Curso de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

En el caso particular de esta investigación se debe volcar la atención a la Integración que en la cual está inmersa la Capacitación, eje central de la investigación. La integración consiste en los procedimientos para dotar al

organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas

1.3.3.1 Administración de recursos humanos

El recurso humano constituye la parte medular de toda institución, por tal razón se requiere de una administración eficiente y eficaz para asegurar la competitividad y cumplimiento de los objetivos de la institución y de la personas, estos dos factores están vinculados y el éxito de uno depende del éxito del otro.

La administración de recursos humanos (ARH) es “La función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.” (3:9) En la mayoría de instituciones, la Unidad de Recursos Humanos es el ente administrativo que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de los servicios de ARH.

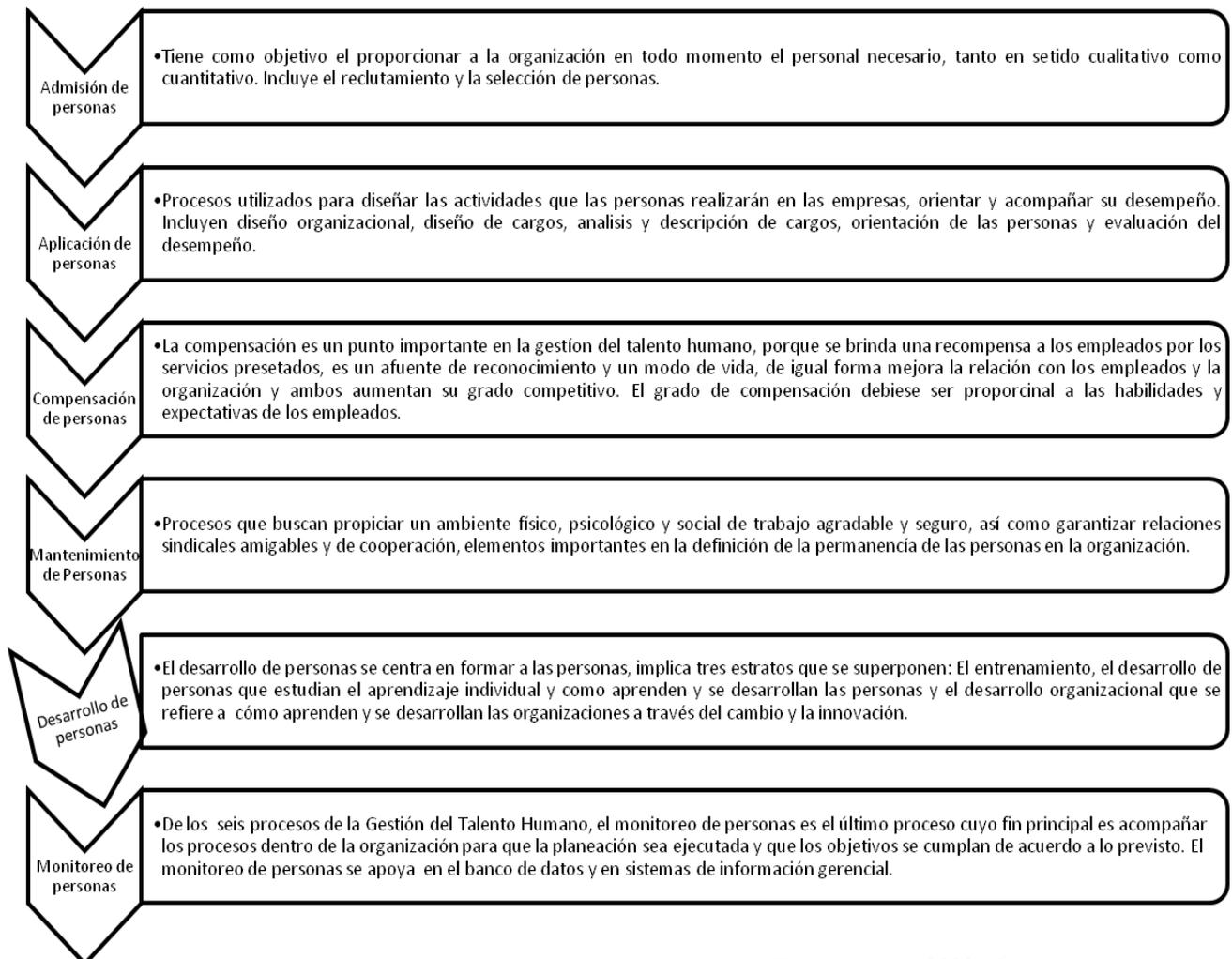
En INGUAT, el Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo la administración del recurso humano de la institución, a través de las Secciones de Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Acciones de Personal y Clínica Médica; para efectuar las funciones del departamento se deben aplicar las normativas laborales a través del Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, Reglamento de Relaciones Laborales y otras normativas establecidas y consensuadas con la Dirección, Subdirección y el Sindicato de Trabajadores de INGUAT.

I. Procesos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones y está relacionada con las funciones y políticas para administrar el trabajo de las personas, estas actividades pueden ser: descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento, desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar entre otros.

GRÁFICA 1

Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia, basado en datos obtenidos del Libro Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill Interamericana, S.A.

En el gráfico anterior se representan los seis procesos que involucra la Gestión del Talento Humano, en este caso particular interés específico es el desarrollo de personas debido a que en él está inmersa la capacitación o entrenamiento el cual conlleva al desarrollo de las personas dentro de una organización.

I.1 Desarrollo de Personas

El desarrollo de personas Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

Es una acción permanente y enriquecedora de desarrollo para dotar a las personas de conocimiento y experiencias que promuevan su valor profesional.

Implica competencias como análisis, comunicación, toma de decisiones Y Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

El desarrollo de personas se integra por los siguientes elementos:

- Capacitación y
- Desarrollo Organizacional

Para efectos de esta investigación se desarrollará la capacitación.

I.2 Capacitación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada, es utilizada como una herramienta que permite preparar a los empleados en sus puestos y de esta forma ofrecerles probabilidades de desarrollo dentro de la empresa. Así mismo, contribuye con la integración del recurso humano al proceso productivo.

La capacitación básicamente consiste en que las personas obtengan los conocimientos, habilidades y actitudes que el puesto al cual fue asignado requiere.

Cada organización debe tomar en cuenta distintos aspectos para direccionar la capacitación, entre ellos se pueden mencionar:

- La estructura de la organización.
- La creación de la Unidad de Capacitación, que es la responsable de llevar a cabo todas las acciones encaminadas a desarrollar las capacidades de los colaboradores y de esta forma contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- La descripción de las funciones del cargo
- El perfil del cargo y el correspondiente perfil de las competencias para desempeñarlo
- Necesidades prioritarias de formación de acuerdo a los objetivos de la organización.
- Determinar el recurso más adecuado para impartir la capacitación.
- Determinar las fechas en que será impartida
- Seguimiento a la ejecución del programa de capacitación.

a. Importancia de la capacitación

La capacitación se considera como un elemento estratégico debido a que influye significativamente en la eficiencia de las empresas, la misma bien administrada y acompañada de los demás esfuerzos de cambio en las organizaciones permitirá que las personas sean más productivas; además, a través de ella, se puede intervenir de manera directa en los subsistemas que integran a toda organización debido a que es un mecanismo de cambio.

GRÁFICA 2 Importancia de incluir la capacitación en las empresas



Fuente: Elaboración propia con ilustraciones obtenidas de internet.

La gráfica ilustra que a través de una capacitación constante se pueden lograr altos niveles de productividad y una total integración del personal a la empresa, el personal irá de forma ascendente mejorando y elevando su desempeño y moral a través de la preparación técnica y el desarrollo de sus habilidades; no obstante si la capacitación no es permanente la moral y la productividad decaerá paulatinamente.

b. Beneficios de la capacitación

La implementación de un proceso de capacitación que se adecúe a las necesidades de los empleados y de la empresa conduce a que los empleados realicen las tareas asignadas de una forma eficiente, contribuye con su satisfacción personal y apunta en un futuro a su desarrollo profesional, a la empresa le aporta una mayor rentabilidad al tener personal calificado y más productivo debido a que mediante la capacitación se pueden actualizar los conocimientos de los empleados que laboran en la institución con nuevas técnicas y métodos de trabajo.

A continuación se agregan algunos beneficios adicionales de la capacitación:

CUADRO 4 **Beneficios de la capacitación**

Organizaciones	Persona
<ul style="list-style-type: none">• Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.• Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.• Mejora la relación jefes - subordinados.• Se promueve la comunicación a toda la organización.• Contribuye a la formación de líderes dirigentes.• Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.	<ul style="list-style-type: none">• Sube los niveles de satisfacción.• Permite el logro de metas individuales.• Mejora su desempeño dentro de la empresa.• Realiza de una mejor manera las tareas asignadas.• Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

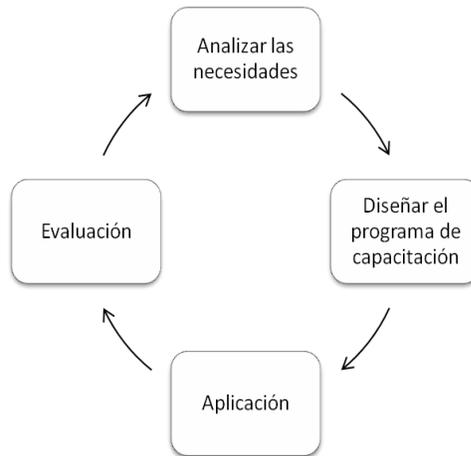
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro de Pinto, R. (2000). Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. México, México, McGraw Hill Interamericana Editores.

I.2.1 Proceso de capacitación

El proceso de capacitación en una empresa u organización debe considerarse como un proceso continuo el cual debe ser permanente y no acciones que se realizarán una sola vez en la empresa. Es necesario que se dé el seguimiento respectivo para lograr medir los resultados, lo cual es importante para su credibilidad. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios. La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa.

El proceso de capacitación se compone de 5 pasos que continuación se detallan:

GRÁFICA 3 Proceso de capacitación



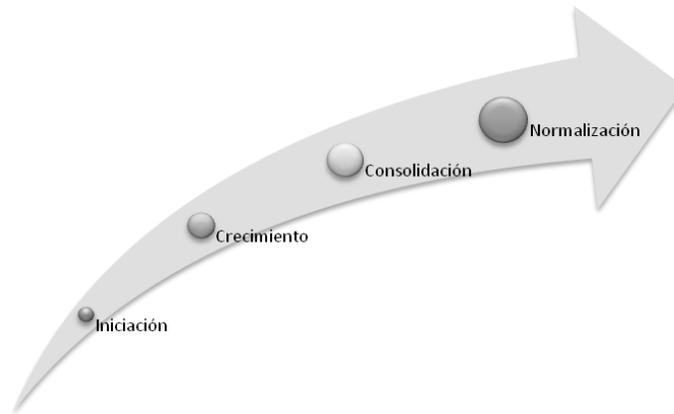
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro Proceso de Capacitación, Pinto Villatoro R.

En el diagrama anterior se muestra el proceso de capacitación como un ciclo que inicia con el análisis de las necesidades identificando habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño en los empleados que integran cada unidad de trabajo, posterior a identificar las mismas se procede al diseño de la forma en que se proporcionará la información deseada elaborando a su vez el contenido del programa, los folletos, libros, actividades etc. Para luego proceder a la presentación de los mismos a las autoridades correspondientes para que dicho programa sea aplicado a las áreas interesadas es importante que luego de aplicado sea evaluado periódicamente para determinar el éxito o fracaso del mismo.

a. Etapas de evolución de un proceso de capacitación

Las etapas por las que atraviesa todo proceso de capacitación son: iniciación, crecimiento, consolidación, normalización, es importante tomarlas en cuenta para evaluar los resultados de acuerdo a la etapa en la que el proceso se encuentra.

GRÁFICA 4 Etapas y evolución de un proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro de Pinto, R. (2000). Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. México, México : McGraw Hill Interamericana Editores.

❖ **Iniciación**

En esta etapa el capacitador tiene la tarea de convencer a todas las personas en la empresa los beneficios y ventajas que tiene la implementación de un proceso de capacitación, así mismo debe informar la necesidad de que todos se involucren en él.

Características de esta etapa

- “Poca participación del personal
- Desconocimiento del proceso de capacitación
- Recursos limitados
- Poca participación del capacitador en los procesos y áreas de los usuarios
- Baja asistencia a los cursos.
- Demanda de los gerentes por soluciones inmediatas
- Nulo acceso del capacitador a los indicadores y estrategias.
- Los cursos que se imparten carecen de estructura y de orientación hacia la productividad
- El capacitador hace trabajo innecesario.” (11:93)

Recomendaciones

- “Buscar el apoyo de personas con influencia en la organización
- Realizar cursos impactantes que promuevan la participación del personal
- Atacar un solo problema muy evidente y demostrar los resultados a corto plazo
- Empezar con la elaboración de un programa de capacitación a mediano plazo, que en cierto momento será demandado por la gerencia como una continuidad de lo que hasta la fecha se ha realizado.”(11:93)

❖ Crecimiento

Esta etapa persigue que el capacitador realice la estructura de la formación y el desarrollo del personal, de tal forma que si en el transcurso del proceso hubiese cambios no se iniciaría todo el proceso, sino que habría una plataforma sobre la cual trabajar. Además el capacitador justifica las actividades realizadas.

Características

- “Se logra tener una mayor asistencia a los cursos de capacitación
- Se presenta una gran demanda de diversos eventos
- Se llevan a cabo muchas actividades, pero con un grado de desorganización
- Se presenta una gran demanda de diversos eventos
- Se asigna más recursos a la Unidad de Capacitación
- Se generan manuales de políticas y procedimientos, aunque de manera poco estructurada y con una aplicación muy limitada.
- Crece la credibilidad de la Unidad de Capacitación y se le consulta para la solución de problemas en los que su actividad puede ser parte de la solución.”(11:94).

Recomendaciones

- “Se debe involucrar a la gente en la elaboración de políticas y procedimientos, pero se deben evaluar que los mismos se cumplan.
- Administrar eficientemente los recursos, al finalizar el proceso de capacitación se deberán presentar resultados.
- Involucrar al personal en la elaboración de políticas y procedimientos y es importante evaluar que los mismos se cumplan.
- En algunas ocasiones el crecimiento de la Unidad de Capacitación implica el involucramiento de otras unidades como apoyo en las actividades del proceso, esto siempre y cuando el encargado de la unidad no pierda el control, este al pendiente de la supervisión y apruebe las actividades que se planifiquen.”(11:94)

❖ Consolidación

Luego de finalizar las etapas de iniciación y crecimiento, es importante evaluar el proceso y considerar todos los elementos o actividades que pueden incorporarse para mejorar el proceso.

Características

- “La etapa de la consolidación del proceso funciona en aspectos de planeación y ejecución pero es necesario ajustar aspectos en cuanto a la organización interna y sobre todo en la evaluación del proceso de capacitación.
- En esta etapa se presentan resultados costo/beneficio, aunque los altos funcionarios ya están convencidos de los beneficios que trae consigo la capacitación.
- Se elaboran manuales de instrucción más específicos.
- Se tiene una base de datos muy completa tanto de instructores internos como externos.
- Es difícil lograr la participación en las actividades de seguimiento.”(11:95)

Recomendaciones

- “Aprovechar al máximo las experiencias
- No perder de vista los objetivos institucionales
- Es necesario consolidar el proceso interno de la unidad de capacitación.
- Es importante que el capacitador participe de forma activa en la solución de problemas organizaciones, en mejorar el proceso de seguimiento y la evaluación costo/beneficio.”(11:95)

❖ Normalización

Esta etapa no debe considerarse como la conclusión del proceso, sino la más avanzada del mismo, es la etapa que representa la madurez del proceso y el líder de la capacitación se conoce como un agente de cambio.

Características

- “Alta credibilidad en la capacitación.
- Orientación a satisfacer las necesidades de los usuarios, no a cumplir con programas y/o procedimientos.
- Participación del responsable de la capacitación en reuniones ejecutivas.
- Proceso de capacitación acorde a las necesidades de las personas y de la organización.
- Es posible que no se impartan una gran cantidad de cursos pero los que se organizan son los que se han solicitado de acuerdo a las necesidades.
- La Unidad de Capacitación es consultada por otras áreas para determinar la mejor solución a los problemas que se presenten.
- Todas las actividades de capacitación son normadas, analizadas y autorizadas por la unidad responsable de la capacitación y por la unidad solicitante.”(11:96)

Recomendaciones

- “Mantener el enfoque hacia el cliente.

- Buscar innovaciones y tecnología de capacitación.
- El responsable de la capacitación debe delegar el trabajo operativo y dedicarse más a las actividades ejecutivas que se presenten
- El responsable de la capacitación debe estar enterado de los planes estratégicos de la empresa para orientar de una mejor forma la capacitación”
(11:96)

b. Análisis de las necesidades de capacitación

Para satisfacer en su totalidad las necesidades de capacitación es necesario que se evalúen las necesidades en las distintas áreas que integran la organización y que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa, esto implica la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación que en definitiva es la herramienta inicial del proceso.

c. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Es la parte medular del proceso de capacitación, constituye la función inicial y estratégica de todo el proceso. Permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que impiden que el trabajador desempeñe satisfactoriamente sus funciones, el DNC a su vez establece tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es la primera tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento. La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

❖ **¿Cuándo hacer un DNC?**

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización.
- Desviaciones en la productividad.
- Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas.
- Baja o alta de personal.
- Cambios de función o de puesto.
- Solicitudes del personal.

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

❖ **Beneficios de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación**

- Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- Identificar las características de esas personas.
- Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

❖ **Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación**

Para realizar un diagnóstico efectivo se debe tomar en cuenta el contenido del puesto, ya sea que esté establecido o no en una descripción formal, se debe

realizar una comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo.

Es importante mencionar que para lograr que un proceso de capacitación sea eficiente y se adapte a las necesidades de la empresa o institución, éste debe proporcionar un parámetro de medición del rendimiento de los colaboradores y la conducta de los mismos.

CUADRO 5
Relación entre evaluación de resultados y desempeño con identificación de las necesidades

	Esperado	Real	Evaluación
Lograr	¿Qué debe lograr? (objetivos y metas)	¿Qué logra o alcanza? (resultados obtenidos)	Resultados
Hacer	¿Qué debe hacer? (actividades y funciones)	¿Qué hace?	Desempeño
Saber Poder, Querer	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto?	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto?	Necesidades de capacitación

Fuente: Libro Proceso de capacitación 2ª Edición corregida y aumentada, Roberto Pinto Villatoro Editorial Diana, México.

En el cuadro anterior se hace una comparación entre las funciones que debe desempeñar un trabajador contra lo que realmente se ejecuta, es importante que esta información sea real para efectos de evaluación. Así mismo, se contrasta el desempeño esperado y el realmente ejecutado.

Esta información puede ser recolectada por el Departamento de Recursos Humanos, y deberá realizarse un cruce de información con el jefe inmediato por ser el encargado de asignar y supervisar las actividades que realiza el empleado.

El contenido de la capacitación no debe ser determinado únicamente por la percepción del entrevistado, se debe efectuar un análisis de desempeño, de cuyo resultado se puede inferir si las deficiencias detectadas se corregirán a través de un programa de capacitación, derivado de un análisis de las tareas que lo componen, y finalmente aplicando lo siguiente:

GRÁFICA 5
Evaluación de las necesidades de capacitación del personal basada en los requisitos del cargo



Fuente: Elaboración propia, con base al contenido del Pinto, R. (2000) Planeación Estratégica de la Capacitación Empresarial. México, México: McGraw Hill Interamericana Editores.

❖ **Planteamiento del estudio**

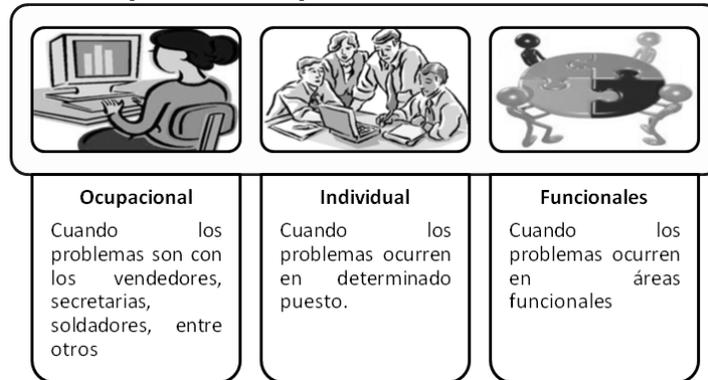
“Proporciona al capacitador una idea clara de la problemática, conduce a establecer el ámbito de la investigación, determinar los tipos de conducta o áreas por investigar y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio; lo anterior con el objeto de generar la planeación que corresponde a las fuentes de información de mayor utilidad y a la selección de los métodos y técnicas más adecuados para los fines y propósitos establecidos.” (9:118)

• **Ámbito del estudio**

Delimitar el problema o el ámbito de la investigación contribuye a seleccionar el enfoque más adecuado, así como los métodos y técnicas más apropiados para diagnosticar según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se

investigarán. Los problemas pueden ser de índole ocupacional, individual, funcional y organizacional.

GRÁFICA 6
Clasificación de problemas para determinar el ámbito de estudio



Fuente: Elaboración propia, con base al contenido del Pinto, R. (2000) Planeación Estratégica de la Capacitación Empresarial. México, México: McGraw Hill Interamericana Editores.

- **Nivel de estudio**

Posterior a establecer el ámbito de la investigación, se debe determinar el nivel organizacional o niveles que comprenderá el estudio es decir si el DNC se centrará en el nivel directivo, de supervisión, operativo o bien si abarcará todos los niveles de la organización, el nivel que abarca el estudio determina los métodos y técnicas a utilizar para obtener información.

Por la naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican en tres niveles:

CUADRO 6
Clasificación de los puestos

Nivel Alto	Se ubica la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Establece la misión, los objetivos, los planes y las estrategias a seguir.
Nivel Medio	Corresponde a la gerencia, departamentos, supervisores y mandos medios en general. Este nivel es responsable del logro de objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos con que se cuenta.
Nivel Bajo	Son los puestos de ejecución u operativos, cuyos ocupantes son responsables de la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

Fuente: Pinto, R. (2000) Planeación Estratégica de la Capacitación Empresarial. México, México. McGraw Hill Interamericana Editores.

Áreas por investigar

“Las áreas a las cuales se dirige el estudio del DNC son la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz, en las que se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sin número de actividades encaminadas al correcto desempeño del puesto. Para el estudio del DNC específicamente deben considerarse los conocimientos y las habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo:

Conocimientos y habilidades de carácter técnico especializados

- Conocimientos específicos del puesto.
- Conocimiento y técnicas para ejecutar tareas concretas.
- Aplicación de métodos y procesos.

Habilidades administrativas

- Comprensión y logro de objetivos.
- Organización del propio trabajo y del de los demás.

- Capacidad para armonizar y utilizar los recursos por medio de la planeación y el control de resultados.

Habilidades en relaciones humanas

- Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar, y desarrollar a colaboradores.

Habilidades conceptuales

- Facilidad para comprender la complejidad del trabajo.
- Análisis y solución de problemas.

Habilidades de logro de resultados

- Característica de personalidad.
- Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad
- Logro de resultados.

De acuerdo a lo anteriormente se puede denotar que el ámbito, el área y el nivel del estudio indicarán al capacitador el alcance del mismo. De esta forma, se determinan los métodos a implementar, los cuales a su vez indican las técnicas a utilizar, y estas los instrumentos que se requieren para hacer el diagnóstico.”
(4:118)

❖ Necesidades de capacitación

“Son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un

grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.” (4: 378)

CUADRO 7
Tipos de necesidades de capacitación

CLASIFICACIÓN	POR SU ENFOQUE	POR SU PERCEPCION	POR SU OPORTUNIDAD	POR SU MAGNITUD
	Capacitación preventiva: Entrenamiento para enfrentar cambios tecnológicos, operativos, administrativos o actitudinales	Manifiestas: Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias, las causas se establecen de forma inmediata.	En cuanto al tiempo: De corto, mediano y largo plazo	Graves: Es la determinación de causas actuales o potenciales, que presentan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área.
	Capacitación correctiva: Utilizada para resolver o corregir problemas o desviaciones en los estándares de rendimiento	Ocultas: Problemas que son parte de la cultura misma de la organización, tienen su origen en la falta de capacitación.	En cuanto a su importancia: Se busca distinguir lo urgente de lo importante.	Tolerables: Dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser pérdidas o bien rechazos que no afecten en forma considerable la productividad.
	Capacitación predictiva: Aplicable para mantener los estándares de rendimiento			

Fuente: Elaboración propia, con base al contenido del Pinto, R. (2000) Planeación Estratégica de la Capacitación Empresarial. México, México: McGraw Hill Interamericana Editores.

❖ Medios para la determinación de las necesidades

Los principales medios utilizados para la determinación de las necesidades de capacitación son:

- **Evaluación de desempeño:** mediante esta evaluación es posible discernir si los colaboradores están realizando correctamente y están cumpliendo con sus obligaciones, así mismo, contribuye a detectar que sectores de la institución requieren de capacitación.
- **Observación:** la observación es una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de necesidades de capacitación, esta permite evaluar los puntos débiles de los empleados, debido a que se denota en algún momento trabajo

ineficiente, daños a los recursos de la institución, atraso en las tareas, llamadas de atención frecuentes, etc.

- **Cuestionarios:** formularios utilizados como listas de verificación que ponen en evidencia las necesidades de capacitación, en este punto se pueden mencionar:
- **Encuesta personal:** se realiza directamente al personal en esta describe las necesidades para enfrentar las dificultades por las que atraviesa en su actual puesto de trabajo.
- **Solicitud de supervisores, jefes y gerentes:** los superiores de cada unidad realizan los requerimientos de capacitación de acuerdo a las necesidades que detectan producto de la convivencia con sus colaboradores.
- **Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes:** esta medida es muy similar a la anterior, con la diferencia de que el responsable de la capacitación tiene un encuentro directo con el superior de la unidad objeto de evaluación.
- **Análisis de cargos:** Esta técnica permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacitación, luego de revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades requeridas para el mismo, se deben incluir las necesidades de capacitación en el caso de que el colaborador no tenga los conocimientos necesarios para su posición.

Anteriormente se ampliaron algunos conceptos de las principales técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para la detección de necesidades para la elaboración de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, sin embargo, a continuación se enlistan otras que pueden ser utilizadas.

CUADRO 8
Técnicas e instrumentos para la detección de necesidades

Técnicas	Instrumentos
<p>Las técnicas pueden ser participativas y no participativas, subjetivas y objetivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Encuesta • Entrevista • Observación • Exámenes • Pareto • Histograma • Causa-Efecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Inventario Personal • Cédula de requerimiento de aprendizaje • Cédula de D.N.C. por puesto • Descripción del puesto • Evaluación del Desempeño • Listas de Verificación • Indicadores.

Fuente: Pinto, R. (2000) Planeación Estratégica de la Capacitación Empresarial. México, México; MacGraw Hill Interamericana Editores.

❖ **Métodos del DNC**

Existen muchos métodos para realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, los mismos pueden variar de acuerdo al enfoque de la investigación y de las necesidades de la institución y/o organización objeto de investigación.

Algunos de los métodos para la detección de necesidades de capacitación, se pueden mencionar:

- DNC con base en problemas.
- DNC con base en el puesto – persona
- DNC con base en el desempeño
- DNC con base en multi-habilidades

Para efectos de esta investigación se utilizará el siguiente método DNC con base en problemas:

Este método debe utilizarse cuando se encuentran problemas aún no resueltos, pues aporta mayores resultados a corto plazo. A mediano plazo su aplicación debe convertirse en una práctica rutinaria para solucionar los problemas.

El DNC basado en problemas involucra la participación de varias personas de diferentes áreas y generalmente, implica decisiones mayores, representa una gran oportunidad para lograr resultados sobresalientes en muy poco tiempo.

Debido a que en la mayoría de empresas los problemas son frecuentes y en muchas ocasiones las personas y las empresas aprenden a vivir con ellos, el objetivo de este método es que los problemas que no se manifiestan fácilmente sean detectados y sean solucionados de la misma forma que los problemas manifiestos.

Al aplicar este método se contribuye significativamente con la imagen de la unidad de capacitación de una empresa o institución, pues muestra de forma clara, breve y con alto impacto, el rendimiento de la inversión, dado que con la aplicación de esta metodología pueden obtenerse resultados importantes.

Algunos de los problemas que pueden mencionarse en una empresa pueden ser:

- Quejas.
- Rechazos.
- Retrabajos.
- Desperdicios.
- Errores.
- Costos y gastos innecesarios.
- Multas.
- Rotación de personal.
- Retrasos.

La aplicación de este método es de forma sencilla, se deben de realizar entrevistas o trasladar cuestionarios al personal de mandos medios, un cuestionario en donde puedan definir los principales problemas que enfrentan.

A partir de ese punto se analizan las causas de los mismos para luego proporcionar las acciones correctivas que se tomarán para eliminar dichos problemas.

Ventajas:

- Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.
- Sirve para restablecer la confianza en la Unidad de capacitación cuando no se ha logrado mostrar beneficios tangibles del entrenamiento.
- Incorpora al personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de problemas.
- Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que se haya detectado.
- Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa.
- Se va integrando un expediente que muestra las acciones tomadas.
- Facilita la definición de problemas, ya que es común confundir los problemas con sus causas.
- Distingue las causas del problema.

Desventajas:

- No aplica a empresas carentes de una cultura de productividad, en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.
- Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones.
- En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y es difícil que participe en los ejercicios.

d. Diseñar el programa de capacitación

“Es la segunda etapa del proceso es el diseño del programa de capacitación, esta etapa se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de capacitación.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Elección de los métodos de capacitación y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios (tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, materiales, manuales, etc.)
7. El personal que va a ser capacitado.” (4:379).

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de programa de capacitación en su organización.

Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias ente “el debe ser” o situación esperada y “el ser” situación real, lo cual permite identificar respuestas específicas a las siguientes interrogantes:

- ¿A quién capacitar?
- ¿En qué capacitarlo?
- ¿Cuándo capacitar?
- ¿A qué profundidad capacitar?
- ¿En qué se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar una función o puesto y qué consecuencias provocará el desconocimiento de cada aprendizaje?
- ¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje?
- ¿Quién requiere qué?
- ¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?

Una vez se tenga la planeación de la capacitación puede procederse al Diseño de Programas de Capacitación el cual incluye: nombre de la actividad, objetivos generales y específicos, contenidos, metodología, duración, participantes, lugar, horario, instructor, bibliografía, recursos, costo y evaluación.

Al planear formalmente un proceso de capacitación, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

Hoy día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con otros dentro de la organización.

Un programa de capacitación debe contemplar entre otras cosas:

A. Plan de Reemplazos: esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos. Esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir.

Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.

B. Plan de Sucesión: denominamos plan de sucesión al proceso que tiene los siguientes objetivos:

- Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización.
- Planificar de forma adecuada la capacitación de los sucesores.

A continuación se analizan algunos elementos que deben considerarse en el diseño del Programa de Capacitación.

❖ **Establecimiento de objetivos**

“Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectada mediante el DNC.” (10:53)

Los objetivos que deben estructurarse son:

- Los objetivos generales del plan.
- Los objetivos particulares de los programas.
- Los objetivos terminales para cada evento.
- Los objetivos específicos para cada unidad o tema contenido en un evento.

Deben formularse objetivos claros, precisos y congruentes para ser efectivos. Estos facilitarán a los gerentes o jefes determinar si es el tipo de capacitación que realmente necesita su colaborador.

❖ **Contenido del programa**

La detección de las necesidades de capacitación permite elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no están en el programa, éste no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Dentro del diseño del contenido de la capacitación es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Selección de los participantes o población objetivo: en este sentido, debe evaluarse la medida en la que afecta o beneficia, para ello es necesario elaborar un instrumento de selección en el cuál contenga toda la información necesaria para evitar mezclar a diferentes niveles de personal, por ejemplo: personal administrativo y personal de campo. También debe determinarse la forma en que conformarán los grupos y el nivel de conocimientos previos necesarios
- Nivel de profundidad de la capacitación: si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- Selección de las actividades de capacitación.
- Selección del lugar de la reunión: el lugar debe ser accesible, reunir todos los elementos de comodidad necesarios como ventilación, iluminación, servicios sanitarios, fuentes de energía eléctrica disponible para los equipos a utilizar y la menor contaminación por ruido posible.
- Selección de los métodos de presentación: de acuerdo al contenido y facilidades de los temas a exponer, es necesario determinar el método más adecuado para realizar la presentación, estos pueden ser: pizarra, rotafolio o proyector. Además, deberá identificarse la necesidad de reproducir materiales o la presentación para los asistentes en la cantidad necesaria.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- Selección de instructores.
- Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
- Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc.

❖ **Principios del aprendizaje**

Conocido como Principio Pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- **Participación:** el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.
- **Repetición:** este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
- **Relevancia:** el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- **Transferencia:** el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- **Retroalimentación:** a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

❖ **Herramientas de capacitación**

La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto de trabajo actual, para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

A. *Factores para seleccionar una técnica de capacitación:* para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores, tales como:

- La efectividad respecto al costo.

- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Las preferencias y capacidades del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

B. *Técnicas de capacitación aplicadas.* En este punto se pueden mencionar las siguientes técnicas:

Técnicas de capacitación aplicadas en el sitio de trabajo:

- Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.
- Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.
- Relación Experto-Aprendiz: se da una relación "Maestro" y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.

- Simulación de condiciones reales: permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.
 - Actuación o socio drama: esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.
- C. *Técnicas de estudio de casos*: permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.
- D. *Técnicas lectura, estudios individuales, instrucción programada*: se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.
- E. *Técnicas de capacitación en laboratorios de sensibilización*: consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

e. Validación del proceso de capacitación

En las instituciones públicas es necesario realizar un proceso de autorización o validación por parte de las máximas autoridades previo a implementar planes, programas y proyectos con el objetivo de facilitar la ejecución y el cumplimiento del mismo.

f. Ejecución del proceso de capacitación

Una vez definidas las necesidades de capacitación existen un sin número de formas y metodologías para ejecutar un programa de capacitación y transmitir los conocimientos requeridos a los empleados de una organización.

- “La capacitación en el puesto: es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección la cual presente una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización y la asignación de proyectos especiales, es decir, encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.
- Las técnicas de clase: utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única como la lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos, actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, a través de la aplicación práctica.”(4:382)

g. Evaluación del proceso de capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, es importante comprobar si los programas de capacitación mejoraron el aprendizaje, afectaron de alguna forma el comportamiento en el trabajo y si influyeron positivamente el desempeño de los trabajadores y por ende el de la institución.

A los altos directivos les interesa saber si el gasto presenta alguna relación con los resultados obtenidos después de impartir la capacitación para determinar si la misma fue efectiva y realizar la retroalimentación que corresponda para mejorar los resultados y en determinado momento asignar los recursos necesarios para contribuir al fortalecimiento de los programas de capacitación.

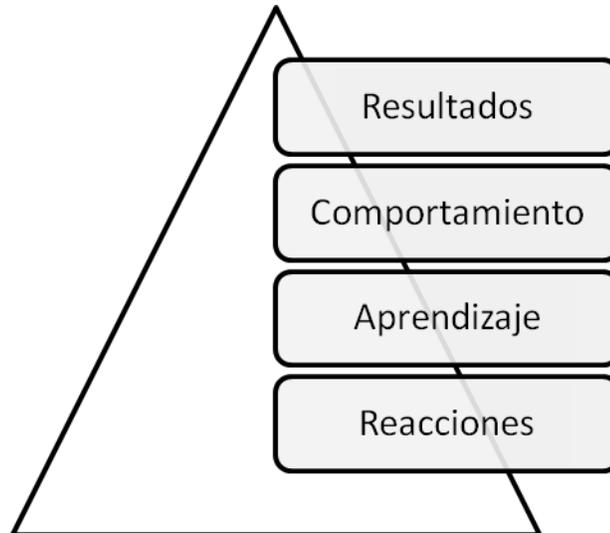
Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación y para tener un punto de comparación es importante que previo a iniciar el proceso se examine a los participantes. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con el método de evaluación de Kirkpatrick, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación.

GRÁFICA 7
Etapas de evaluación del proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro Evaluación y Mejora Continua, Conceptos básicos, Herramientas para la medición y mejora del desempeño de Ingrid Guerra Lopez Ph.D.

Nivel 1. Reacción

Uno de los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad, en otras palabras evaluar el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento, enfocándose en los sentimientos y no en el aprendizaje.

El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc. Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

Por lo tanto, esto refleja la medida de la satisfacción de la persona entrenada. Sin embargo, debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la

capacitación haya tenido éxito, a menos que se traduzcan en un comportamiento mejorado y un mejor desempeño del puesto. Aunque los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Nivel 2. Aprendizaje

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

Kirkpatrick define aprendizaje como el grado en que los empleados cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en un programa de capacitación. Por tal razón, es importante que al momento de evaluar se centre la atención en el aprendizaje y no en el cambio de conducta como suele suceder.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Se comprueba su efectividad si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, test, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

Nivel 3. Comportamiento

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos
- Enfocarse en los principios generales
- Establecer un clima para la transferencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

Kirkpatrick dice que no se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a ésta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz. Pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. Es importante mencionar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Esto hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto, es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

Nivel 4. Resultados

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los clientes, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De manera creciente, las organizaciones con procesos de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, antes y después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas y este cambio se sustenta en lo aprendido.

A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

Se puede afirmar que los resultados de una acción de capacitación podrán ser medidos con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica.

La evaluación es importante realizarla en tres niveles:

1) Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

2) Evaluación a nivel de los recursos humanos

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

3) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción.
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento
- e. Reducción del índice de accidentes.
- f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Nivel 5. Retorno de la inversión

El proceso comienza con el conjunto de métodos para manejar los datos después del programa. La elección de los métodos depende de los objetivos,

medios, niveles de medición, plan y costo de recolección de datos para cada evaluación.

Existen diferentes métodos para calcular el beneficio sobre la inversión.

Dos de las fórmulas que se utilizan son:

- **Relación Beneficio / Costo (RBC)**

RBC = Importe total de los beneficios del programa formativo / coste total del programa formativo

- **ROI**

ROI = Beneficios netos / coste total del programa formativo

Beneficios netos = Beneficios del programa - Coste total del programa formativo

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO –INGUAT-

2.1 Metodología de la investigación

La presente investigación se realizará mediante la utilización de los métodos y técnicas siguientes para determinar la situación de las necesidades de capacitación de la institución:

2.1.1 Métodos

Se utilizó el método científico aplicando las fases: indagación, demostrativa, expositiva.

2.1.1.1 Método científico

Es el conjunto de conocimientos sistemáticos para llegar a la esencia de los fenómenos para descubrir las relaciones de causa-efecto, particular-general y forma-contenido. Para efectos de la investigación se aplicó el método científico en las siguientes fases:

a. Indagación

El uso de información proveniente de fuentes secundarias como libros y textos, a través de los procesos de recolección de información de fuentes primarias principalmente, entre éstas se mencionan entrevistas con el personal que integra la Institución.

b. Demostrativa

Las variables expuestas se demostraron mediante la investigación de campo, confrontándolas con la realidad, a través de métodos de análisis, síntesis, abstracción y comparación de los elementos teóricos con los empíricos por técnicas de correlación.

c. Expositiva

En esta fase se presenta de forma ordenada los temas y sub-temas del problema planteado, así como las posibles soluciones, utilizando los procesos de conceptualización y generalización expuestos a través del presente informe.

2.1.1.2 Inductivo – deductivo

Este método parte de lo particular a lo general para el análisis de la información, luego de lo particular a lo general para formular conclusiones del trabajo. Es por ello que el mismo se realizó mediante la observación de planes y procedimientos además de observar las necesidades del objeto de estudio, de esta manera se generalizaron los hechos particulares, hasta encontrar las relaciones generales.

2.1.2 Técnicas

Conjunto de procedimientos o recursos de que se sirve una ciencia o arte para obtener un resultado. Requiere de destreza manual e intelectual, y generalmente con el uso de herramientas.

En principio se trabajó con base a la observación directa en las distintas unidades administrativas que conforman la institución, posteriormente, se efectuaron entrevistas a la Jefe de Recursos Humanos y a la Jefe de la Sección de Capacitación, con el fin de determinar el grado de participación que ambas jefaturas tienen en todo el proceso de capacitación desde su planificación hasta el control y el seguimiento del mismo.

2.1.2.1 Investigación documental

Se consultaron diversos documentos relacionados con las actividades de la Sección de Capacitación, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, planes y programas relacionados a la capacitación, así como el presupuesto de la Institución.

2.1.2.2 Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

a. Directa

Se realizó un análisis basado en hechos e información recolectada directamente del personal de las distintas unidades administrativas que integran el INGUAT.

b. Indirecta

Se realizó a través de consultas y entrevistas con profesionales en el área de administración de recursos humanos y en el aspecto específico a la capacitación.

2.1.2.3 Encuesta

La encuesta es una técnica cuantitativa básica para el conocimiento de datos objetivos de la realidad. Se trata de una técnica muy útil para conocer temas de tipo cuantitativo.

Para este estudio, se entrevistaron a varias personas entre jefes de nivel medio y personal en general para conocer sus apreciaciones acerca de las capacitaciones que se han impartido en la institución.

2.1.3 Instrumentos

Formatos que permiten la recopilación de valores exactos de medición respecto a los objetos bajo estudio o análisis. En este caso se utilizó el cuestionario de encuesta.

2.1.3.1 Cuestionario

Como complemento a la recolección de datos, se elaboró un cuestionario para encuestar a 54 jefaturas de nivel medio y a 162 colaboradores y que participan activamente en las actividades que se realizan en la institución, del total de 495

contratados. De esta forma se obtuvo la información necesaria para conocer el nivel de involucramiento del personal en la detección de necesidades de capacitación y la opinión que tienen acerca de las capacitaciones proporcionadas hasta el momento.

Previo a realizar las encuestas al personal se efectuó una prueba piloto a 5 representantes de instituciones privadas lucrativas y no lucrativas ajenas a la institución objeto de estudio, para determinar el grado de comprensión del tema y de cada una de las preguntas que integraban los cuestionarios, esto permitió mejorar esta herramienta para obtener la información que se requería.

2.2 Justificación de la investigación

En los últimos años el turismo se ha considerado para Guatemala como un eje de desarrollo, es una actividad altamente generadora de empleo debido a que contrasta con la mayor parte de las ocupaciones productivas, además, se ha convertido en uno de los mayores generadores de divisas para el país.

El desarrollo del turismo implica una transformación de la sociedad en su conjunto para cumplir con la demanda y expectativas que la industria turística requiere, uno de los elementos que contribuye a lograrlo es el capital humano el cual debe estar calificado para ejecutar bien las actividades que se le asignan y para brindar un buen servicio; dicha calificación se obtiene a través del refuerzo de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores de la Institución.

Por lo tanto, y por la importancia del turismo para Guatemala es necesario que exista recurso humano calificado que apoye el desarrollo y fortalecimiento de esta actividad y satisfacer así, las necesidades de todos los sectores involucrados.

2.3 Antecedentes

El Instituto Guatemalteco de Turismo, es el ente rector del turismo en Guatemala y representa al país ante las entidades similares de otros países y también ante los organismos internacionales del ramo, su principal función es la promoción, desarrollo e incremento del turismo, tanto a nivel nacional como internacional. Su funcionamiento está regulado por el Acuerdo Gubernativo M. de E. No. 33-69, que contiene el reglamento a la Ley Orgánica de INGUAT, modificado por Acuerdo Gubernativo sin número de fecha 22 de julio de 1980.

Entre las fortalezas de la Institución se encuentra que su régimen financiero se sustenta en diferentes porcentajes de los recursos que se obtienen de los impuestos vinculados al turismo (impuesto hotelero e impuesto de salida por vía aérea), brindándole cierta estabilidad y autonomía para desarrollar sus funciones.

Entre sus debilidades, el cambio constante de autoridades impide desarrollar programas y proyectos a mediano y largo plazo para la promoción y desarrollo turístico, misma situación se observa en los planes y programas de capacitación los cuales sufren de cambios, poco seguimiento e involucramiento de las autoridades y de los colaboradores.

2.3.1 Marco filosófico del Instituto Guatemalteco de Turismo

El marco filosófico de la institución definido por las autoridades y proporcionado por el Departamento de Recursos Humanos, está conformado por la misión, visión, y valores institucionales mismos que enmarcan y rigen a INGUAT.

2.3.1.1 Misión

“Posicionar a Guatemala como un destino turístico de primer orden, con el propósito de incrementar los flujos de turismo, la generación de empleo y divisas”.

2.3.1.2 Visión

“Constituirnos como una institución profesional, sólida, proactiva y coordinadora de la actividad turística nacional, con capacidad para ubicar al turismo como el primer generador de divisas del país, al aprovechar al máximo nuestros atractivos naturales y culturales”.

2.3.1.3 Valores Institucionales

- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad
- Equidad
- Vocación de Servicio
- Calidad

2.3.1.4 Objetivos Operativos

- Posicionar a Guatemala como destino turístico cultural y de riqueza natural, promoviendo actividades que identifiquen al país como un destino único y así incrementar el ingreso de visitantes, su gasto y estadía promedio.
- Contribuir en la consolidación de los destinos turísticos tradicionales y desarrollar nuevos, para preservarlos en el presente y futuro.
- Apoyar a la Dirección y sus divisiones en materia administrativa y financiera, para el cumplimiento de los programas y proyectos institucionales.

2.3.2 Estructura organizacional del Instituto Guatemalteco de Turismo

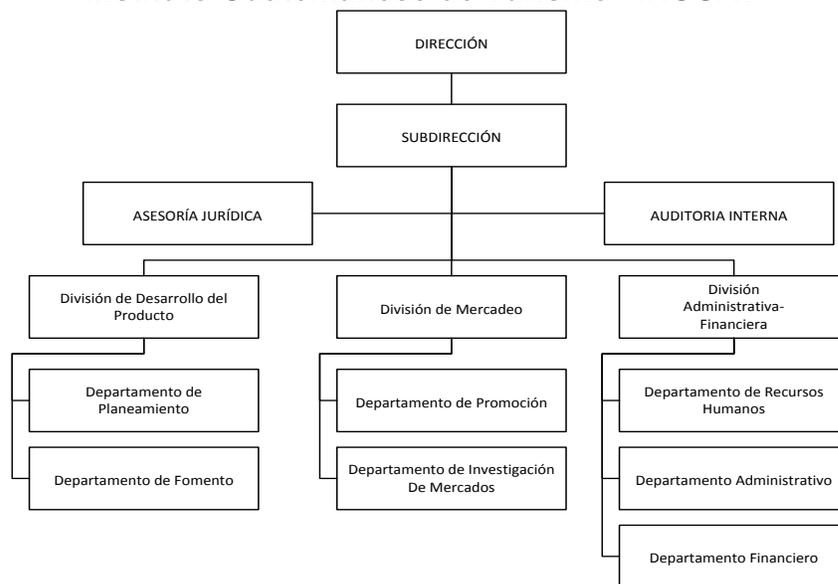
De acuerdo a la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, la institución está a cargo del Director General, del Subdirector y de los Jefes de los respectivos departamentos, sin embargo debido al crecimiento de la actividad turística y por ende de las necesidades que exige el sector desde el año 1990 a

través de un acuerdo de dirección se crearon las Jefaturas de División aunque las mismas no han sido legalizadas a través de un acuerdo gubernativo que respalde y de vida al reglamento interno y a la estructura orgánica interna de la institución.

Las Jefaturas de División tienen como parte de sus atribuciones la coordinación de todas las actividades que desarrollan las Jefaturas de los departamentos a su cargo.

El INGUAT está integrado por 495 empleados distribuidos en distintos renglones presupuestarios y ubicados en las tres divisiones que componen la institución.

GRAFICA 8
Organigrama General Actual
Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT–



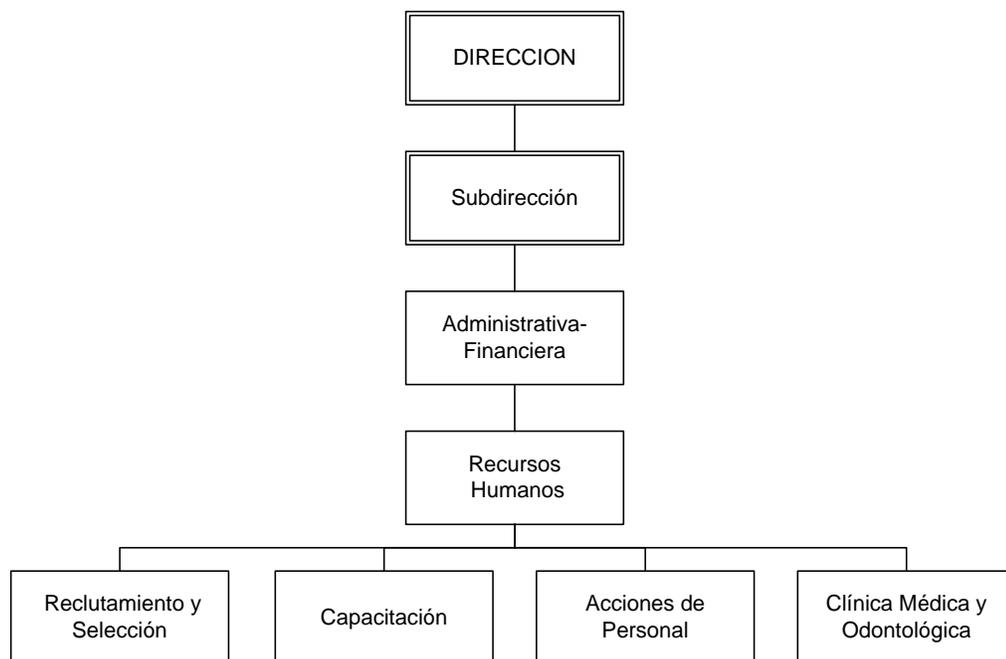
Fuente: Departamento de Recursos Humanos INGUAT – Año 2011.

En la gráfica 8 se presenta el organigrama general del INGUAT en el cual se muestra la organización de los niveles altos de la institución, es decir la

Dirección, Subdirección, a quienes les corresponde establecer los objetivos y estrategias a seguir y los mandos medios, Jefatura de la División de Desarrollo del Producto, Jefatura de la División de Mercadeo y Jefatura de la División Administrativa Financiera y las jefaturas de departamento que corresponden a cada División y que son los encargados de optimizar los recursos para el logro de los objetivos planteados.

Así mismo, en la gráfica 9 se presenta el organigrama del Departamento de Recursos Humanos de la institución, en el cual muestra las secciones que lo conforman y su relación.

GRAFICA 9
Organigrama del Departamento de Recursos Humanos
Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT–



Fuente: Departamento de Recursos Humanos –INGUAT- Año 2011.

CUADRO 9
Distribución de Empleados por Jerarquía

NIVEL	CANTIDAD	PUESTO		
Estrategico	5	Director		
		Subdirector		
		Jefe, División de Mercadeo		
		Jefe, División de Desarrollo del Producto		
		Jefe, División Administrativa		
Mandos Medios	9	Asesoría Jurídica		
		Auditoría Interna		
		Jefe, Departamento de Planeamiento		
		Jefe, Departamento de Fomento		
		Jefe, Departamento de Promoción		
		Jefe, Departamento de Investigación de Mercados		
		Jefe, Departamento Administrativo		
		Jefe, Departamento Financiero		
		Jefe, Departamento de Recursos Humanos		
Administrativo	40	Jefe, Sección de Patrimonio Cultural		
		Jefe, Sección de Patrimonio Natural		
		Jefe, Sección de Estudios y Proyectos		
		Jefe, Sección de Cartera de Proyectos		
		Jefe, Sección de Diseño y Supervisión de Proyectos		
		Jefe, Sección de Señalización		
		Jefe, Sección de Registro y Supervisión de Empresas Turísticas		
		Jefe, Sección de Delegaciones Nacionales		
		Jefe, Sección de Formación Turística		
		Jefe, Sección de Promoción de Inversiones		
		Jefe, Ceditur		
		Jefe, Sección de Materiales y Textos		
		Jefe, Sección de Ferias Internacionales		
		Jefe, Sección de Mercados Internacionales		
		Jefe, Sección de Diseño		
		Jefe, Sección de Productos Turísticos		
		Jefe, Sección de Espectáculos		
		Jefe, Sección de Materiales y Textos		
		Jefe, Sección de Estadística		
		Jefe, Sección de Análisis de Mercados		
		Jefe, Sección de Seguridad		
		Jefe, Sección de Transportes		
		Jefe, Sección de Mantenimiento		
		Jefe, Sección de Almacén General		
		Jefe, Mercado de Artesanías		
		Jefe, Castillo de San Felipe		
		Jefe, Museo de Estanduela		
		Jefe, Sección de Presupuesto		
		Jefe, Sección de Contabilidad		
		Jefe, Sección de Caja		
		Jefe, Sección de Cobros		
		Jefe, Sección de Compras		
		Jefe, Sección de Computación		
		Jefe, Sección de pagos al exterior y manejo de fondos rotativos		
		Jefe, Sección de Reclutamiento y Selección de Personal		
		Jefe, Sección de Capacitación		
		Jefe, Sección de Acciones de Personal		
		Clinica Médica y Odontológica		
		Operativo	441	Empleados administrativos y operativos como personal de conserjería, seguridad, PROATUR, etc.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos –INGUAT- Año 2011.

2.4 Situación actual de la capacitación en el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

El Instituto Guatemalteco de Turismo es una institución que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los empleados influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

El Departamento de Recursos Humano de INGUAT tiene a su cargo la Sección de Capacitación, a la fecha la misma no ha podido desarrollarse de una forma efectiva debido a que no existe un proceso de formal que permita transmitir efectivamente las habilidades, conocimientos y actitudes que conduzcan a lograr los objetivos de la institución y por ende el desarrollo de los colaboradores; además, los empleados se han acomodado a los puestos de trabajo, las actividades las realizan de forma mecánica y no buscan la innovación o el mejoramiento en el desarrollo de las mismas.

De igual forma, se han dejado de lado temas relacionados a las actitudes lo que no permite aprovechar los aportes de los empleados y por consiguiente el de obtener mayores beneficios, ventajas y posiciones más competitivas en el sector turístico.

Lo anterior, conduce automáticamente a poner especial atención a la implementación de un proceso que contribuya a mantener y modificar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la institución direccionado a la optimización de los servicios, a la mejora del desempeño y a las habilidades propias del puesto de trabajo y de esta forma evitar los problemas expuestos por parte de las jefaturas y colaboradores de la institución y que han ocasionado retrasos en las actividades administrativas por procedimientos innecesarios, reparos de la Contraloría General de Cuentas, desperdicio de recursos, mala atención a turistas, proveedores, empresarios del sector turístico y otras organizaciones públicas y privadas.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente uno de los problemas que actualmente presenta la Institución es la capacitación, a continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación.

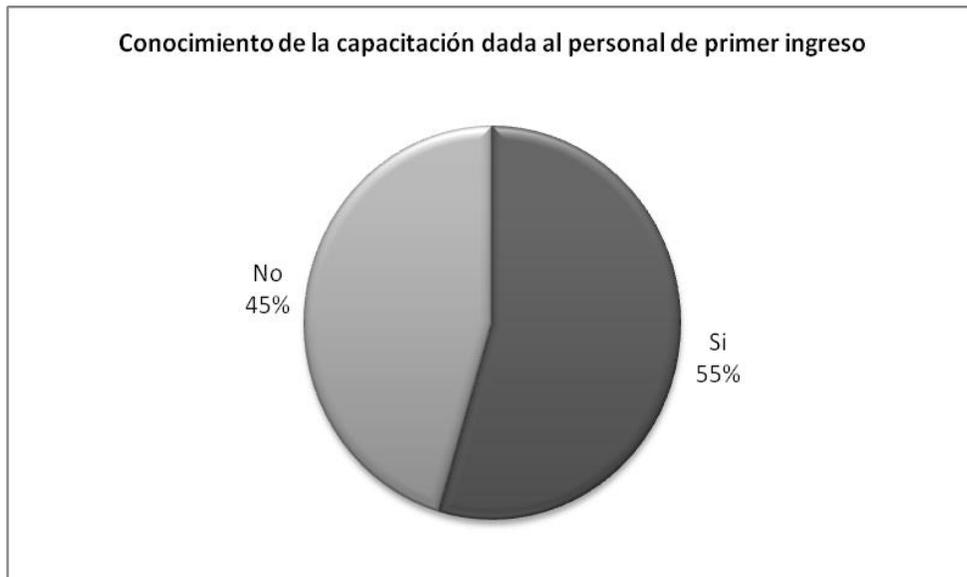
2.4.1 Análisis de la capacitación en el INGUAT

El Instituto Guatemalteco de Turismo atraviesa muchos problemas vinculados a la capacitación, uno de estos es el poco involucramiento de las jefaturas en todos los niveles; se ha observado también que durante las pocas capacitaciones que se han impartido el personal es poco receptivo, esto a causa de la incertidumbre sobre la permanencia en la institución provocando que la capacitación pase a un segundo plano de importancia para el colaborador, esto aunado a que el proceso no está técnicamente definido ocasiona que las personas pierdan la credibilidad en el mismo. Lo anterior, provoca un escaso nivel de conocimientos que impacta directamente en la calidad del servicio y la correcta realización de los procesos.

Para recopilar mayor información sobre estos problemas, se encuestaron a varios colaboradores con el fin de determinar el grado de importancia que tiene para ellos y para las jefaturas la capacitación; a dicho cuestionamiento el 100% del personal indicó que consideran que la capacitación es de vital importancia para mejorar el desempeño de las actividades inherentes a su puesto de trabajo, siempre que esta cubra las necesidades reales de la institución.

Pese a la evidente importancia de la capacitación, especialmente en el caso de los nuevo colaboradores, la gráfica 10 señala que el 45% de las jefaturas de nivel medio no tenía conocimiento de que el personal a su cargo hubiese recibido algún tipo de capacitación al momento de ingresar a la institución.

GRAFICA 10
Capacitación del personal de primer ingreso posterior al proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia – Año 2011

Es importante resaltar que el 55% de los resultados se refieren a un proceso de inducción y no de capacitación el cual es apoyado por compañeros de la misma División a la que fueron asignados o bien por sus jefes inmediatos, esto se puede definir como una transmisión de conocimientos empírica con información general de la institución y no como una capacitación formal planificada, organizada, ejecutada y objeto de seguimiento para mejorar el desempeño de los colaboradores.

El que existan obstáculos en el desarrollo de las actividades de la institución, que se detecten errores constantes en los procedimientos administrativos, que los colaboradores en muchos casos carezcan de capacidades, conocimientos y actitudes que conlleven al desarrollo adecuado de sus actividades dentro de la institución, repercuten en un alto grado en la percepción que el personal tiene acerca de la existencia de la Sección de capacitación de INGUAT, la gráfica 11 muestra que el 58% de los encuestados no considera que la sección tenga un

impacto significativo, porque las capacitaciones hasta la fecha realizadas no han sido orientadas en relación a los puestos de trabajo o bien a la solución de problemas y en su mayoría han sido de tipo motivacional.

GRAFICA 11
Impacto de la Sección de Capacitación en el personal de INGUAT



Fuente: Elaboración propia – Año 2011

Otra de las causas por las que se considera que la Sección de Capacitación no tiene un impacto del todo positivo es que el nivel de planeación en que participa dicha Sección, es a un nivel operativo limitado únicamente a coordinar cursos.

Al momento de consultarle al personal si tenían conocimiento de que la institución dispone de recursos humanos y económicos para cumplir con un plan de capacitación, el 73% de los encuestados indicaron si tenerlo, tal como se observa en la gráfica 12, y se refieren específicamente al aspecto económico porque el INGUAT no posee recurso humano para conformar un equipo de capacitadores internos que apoyen el programa.

GRAFICA 12
Percepción del personal sobre la disponibilidad de recursos



Fuente: Elaboración Propia – Año 2011

A pesar de disponer de recursos económicos para realizar un programa de capacitación, el presupuesto ha sufrido reducciones muy fuertes que de acuerdo a lo informado por la Jefe de la Sección, estas reducciones han perjudicado el cumplimiento de los objetivos propuestos porque los cambios constantes en la Dirección del INGUAT y jefaturas provocan que las políticas de capacitación varíen de acuerdo a los intereses e ideología de cada administración. A continuación el cuadro 10 presenta el porcentaje de reducciones que ha tenido el presupuesto en 5 años.

CUADRO 10
Cuadro comparativo entre los porcentajes de reducción y ejecución del presupuesto de la Sección de Capacitación de INGUAT

AÑO	% DE REDUCCIÓN	% EJECUTADO
2007	48.20 %	80.34%
2008	32.00 %	76.16 %
2009	0.00 %	97.39 %
2010	79.66 %	95.82 %
2011	44.77 %	47.85 %

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Sección de Presupuesto de INGUAT.

Es notable la disminución de presupuesto que ha tenido año con año la Sección de Capacitación, en la mayoría de los años ha sido casi de un 50% de lo presupuestado a un inicio del año, sumado a las reducciones que se han realizado la Sección ha podido ejecutar únicamente una parte del presupuesto y precisamente el año 2011 fue el año en donde menor ejecución presupuestaria se reportó, se considera que esto es a raíz de que los distintos niveles no se han involucrado de lleno en el proceso de capacitación, además de que lamentablemente el jefe de capacitación no cuenta con las facultades para tomar decisiones y está sujeto a la aprobación de muchos niveles para llevar a cabo cualquier actividad por mínima que sea.

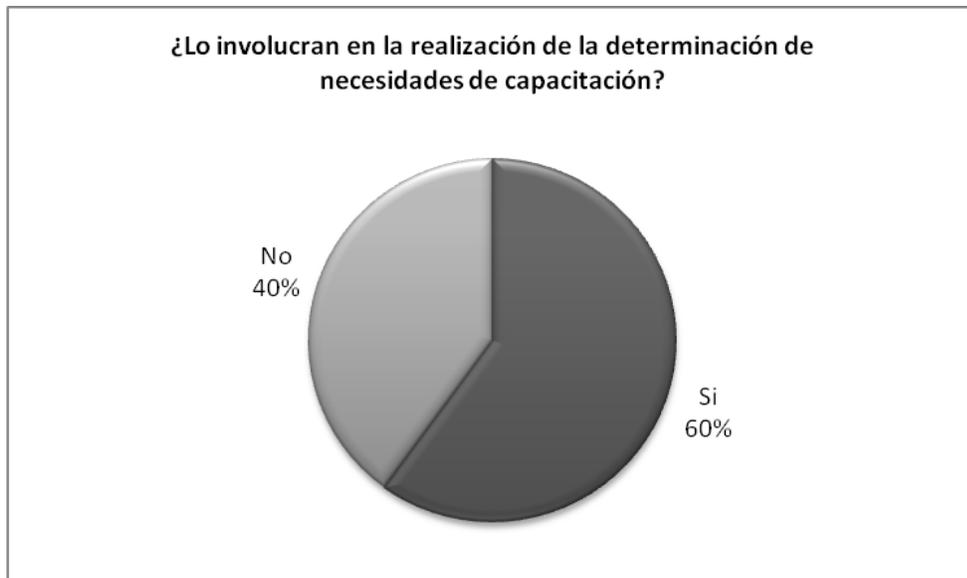
2.4.2 Análisis de la etapa del diseño del diagnóstico

La Sección de Capacitación por su naturaleza y funciones está a cargo del diseño del diagnóstico de necesidades de capacitación.

En el año 2011 esta sección elaboró dos encuestas para las jefaturas en las que plasmaron las necesidades de capacitación para el personal a su cargo y otra encuesta que recopila la preparación académica de cada uno de los trabajadores, así como las áreas que se requiere reforzar para mejorar el desarrollo de sus actividades (anexos 1 y 2).

La realización de estas encuestas involucró a las jefaturas en diferentes niveles jerárquicos y al personal, con el fin de conocer las debilidades en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes del personal que labora en la institución.

GRAFICA 13 Involucramiento del personal en el DNC



Fuente: Elaboración propia – Año 2011.

Aunque se haya propiciado un acercamiento favorable los resultados presentados en las gráfica 13 en donde el personal y las jefaturas percibieron el interés de la Sección de Capacitación por conocer las necesidades de cada área, se considera que el diagnóstico realizado no cumple con los lineamientos necesarios para identificar las verdaderas necesidades de capacitación

2.4.3 Análisis de la etapa de ejecución del diagnóstico

La Sección de Capacitación organizó dos talleres en los que reunió a las jefaturas y a todo el personal contratado bajo los renglones 011 y 021 posterior a exposición de la importancia de la capacitación y los beneficios de la misma para el mejor desempeño de las actividades se trasladaron los cuestionarios en donde cada jefatura plasmó las necesidades de capacitación para el personal a su cargo, y luego el mismo cuestionario fue trasladado a los trabajadores, posteriormente se trasladó el cuestionario de información académica personal la

cual como se indicó anteriormente reúne información acerca de la preparación que cada trabajador tiene.

De acuerdo a lo informado por parte de la jefe de la sección, el propósito de realizar esta actividad era formar una base de datos y un listado de las necesidades de capacitación que cada trabajador de la institución posee, así mismo se lograría hacer un cruce de información que se utilizaría posteriormente para realizar la programación de las capacitación, es importante mencionar que hubo un número significativo de jefaturas y trabajadores que no presentaron los cuestionarios mencionados.

El procedimiento realizado no es más que la aplicación de formatos “cuestionarios” en los que se reunió información de las supuestas necesidades de capacitación que tanto los jefes y colaboradores consideran importante suplir, como se puede observar en el Anexo 3 los resultados obtenidos son cursos sobre temas de diversa índole y comunes como lo son: Manejo de Excel, idioma inglés, manejo de internet, etc. Además de que salen a relucir temas actuales como: Administración de tiempo, toma de decisiones, resolución de problemas, manejo de stress, Couching, etc. Posterior a ello, la jefatura de la sección realizó una suma de los cursos más solicitados y una programación de los mismos, esta técnica, usual en la práctica no es la ideal, porque las “capacitaciones” se realizan sin ningún propósito que arroje resultados tangibles a futuro.

En este sentido, la sección de capacitación se convirtió en una unidad receptora de solicitudes y coordinadora de eventos y los resultados serán medibles únicamente por el control de asistencia del personal y la realización del curso, esto definitivamente no le proporcionará a INGUAT personal efectivamente capacitado y no logrará cambiar la percepción de los colaboradores hacia la Sección de Capacitación.

2.4.4 Análisis de la etapa de evaluación de resultados del diagnóstico

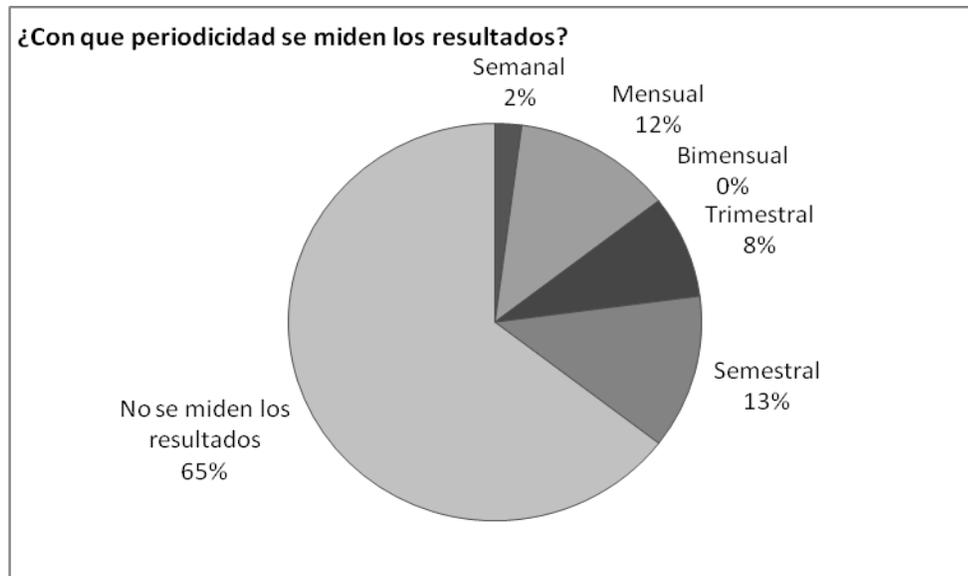
El DNC es una fase de planeación, los resultados de éste son determinantes para la elaboración del programa de capacitación sin embargo se considera que el informe obtenido posterior a la realización de los cuestionarios carece de los lineamientos para este fin, el informe no contiene la justificación de la investigación, alcances del estudio, metodología empleada, problemas organizacionales detectados, problemática de capacitación, cursos más importantes, necesidades detectadas por puesto y por persona, etc.

2.4.5 Análisis de la etapa de seguimiento de la capacitación

De acuerdo a lo evaluado en el Plan Estratégico de Capacitación 2011 presentando por la Sección a cargo, se pudo determinar que hasta el momento no existe un plan de seguimiento de las capacitaciones, el 65% de los empleados encuestados indicaron que no se evalúan los resultados lo cual hace muy difícil evaluar el trabajo de esta sección y determinar la rentabilidad del programa y por ende no es posible hacer una comparación entre los resultados obtenidos en el DNC y los resultados de la capacitación luego de ser aplicada en el trabajo.

En referencia al 13% que indicó que se realizan evaluaciones semestralmente se refieren a la evaluación de desempeño que se realiza al personal contratado bajo el renglón 021, el 8% y 12% que indicó que se realizan evaluaciones trimestrales y mensuales respectivamente, se refieren a reportes de actividades que se realizan en algunas áreas de la institución.

GRAFICA 14
Frecuencia en la evaluación de la capacitación



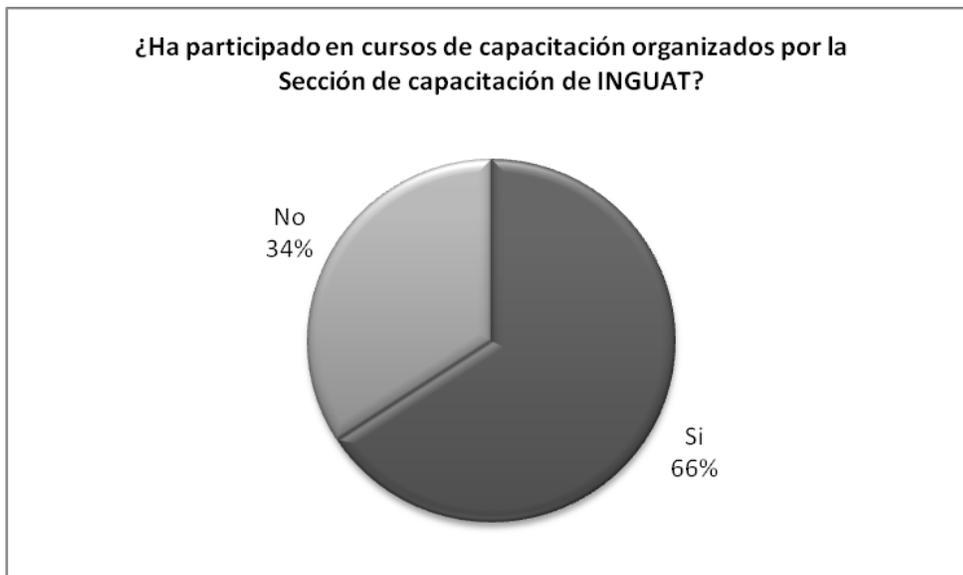
Fuente: Elaboración propia –Año 2011.

2.5 Análisis y discusión de resultados

El proceso de capacitación no se ha implementado adecuadamente, por la falta de una metodología para la realización del diagnóstico que permita conocer las necesidades de capacitación reales del personal.

Al momento de consultarle al personal si ha participado en cursos de capacitación organizados por la Sección de Capacitación de INGUAT, los resultados se reflejan en la gráfica 15.

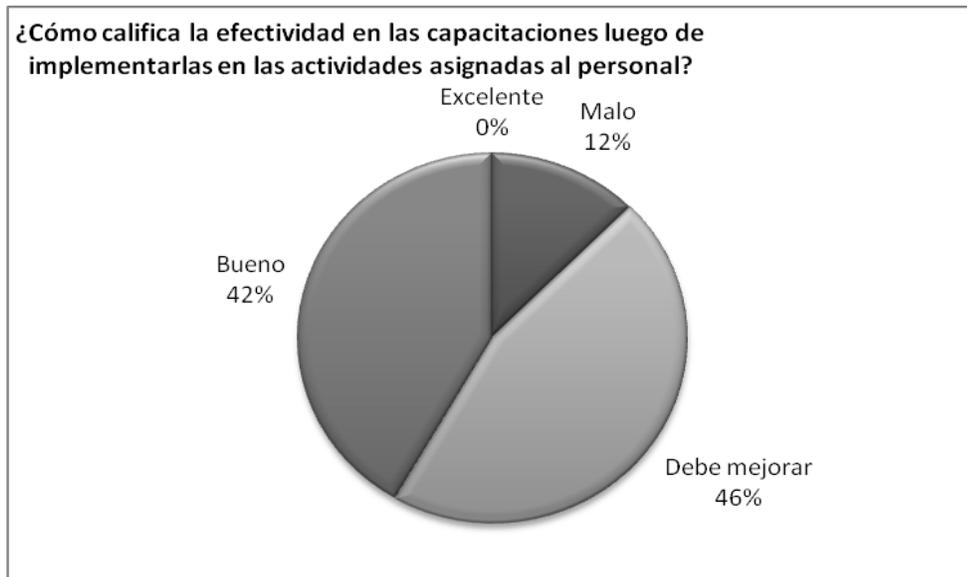
GRAFICA 15
Participación del personal en cursos de capacitación



Fuente: Elaboración propia –Año 2011.

Aunque un gran número de personas ha asistido a cursos de capacitación la mayoría de ellos indicaron que las capacitaciones en las que participaron no habían superado sus expectativas y que las mismas eran poco efectivas al momento de impletarlas en su trabajo, esto a causa que los contenidos de las capacitaciones no han sido diseñados para cumplir con este fin sino que han sido desarrollados de una forma muy general.

GRAFICA 16
Percepción del colaborador sobre la efectividad de las capacitaciones recibidas

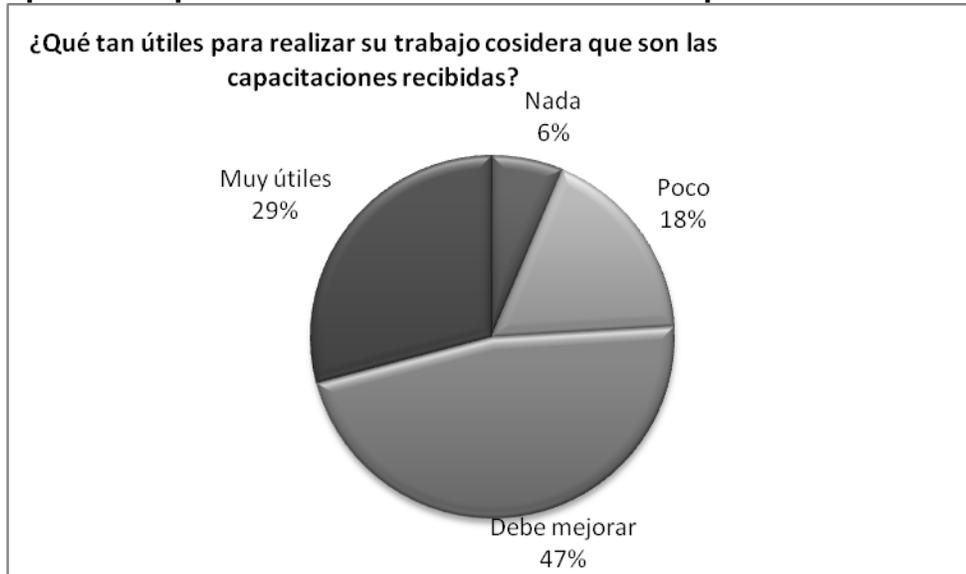


Fuente: Elaboración propia –Año 2011.

De acuerdo a lo anterior un total del 58% de los entrevistados consideraron que el proceso de capacitación tiene deficiencias por lo que no están satisfechos con las capacitaciones impartidas, en algunas entrevistas realizadas indicaron que muchas de estas capacitaciones habían sido orientadas a temas motivacionales y que únicamente provocaban ausentismo del personal a sus labores y que el resultado no era notable.

A efecto de identificar cuál es la principal inconformidad de los entrevistados, se evaluó el nivel de utilidad de estas capacitaciones en el desarrollo de sus funciones. Siendo su percepción la reflejada en la siguiente gráfica.

GRAFICA 17
Percepción del personal sobre la utilidad de las capacitaciones recibidas



Fuente: Elaboración propia –Año 2011.

Luego de consultarle a los empleados, en la gráfica 17 al sumar los resultados de los segmentos de: nada, poco y debe mejorar, un 71% indicó que para realizar su trabajo las capacitaciones debían mejorar, eran poco relevantes y nada útiles, sin embargo llamó mucho la atención que el 29% indicó que las mismas fueron muy útiles, pero al entrevistar a este segmento indicaron que hacían referencia a capacitaciones gestionadas por ellos y no a través de la Sección a cargo, además que las mismas no se contemplaron dentro de la programación de cursos proporcionada por la Sección.

GRAFICA 18
Orientación de las capacitaciones a las necesidades de cada puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia –Año 2011.

Sumado a lo anterior, las capacitaciones no están orientadas a las necesidades de cada puesto de trabajo, lo que ocasiona problemas administrativos recurrentes, para corroborar esta situación se consultó si consideraban que esto era efectivo, en la gráfica 19 muestra que el 60% del personal considera que no están dirigidas a esas necesidades, resultado causado porque el DNC no se ha realizado bajo los lineamientos apropiados, el 40% restante indicó que las capacitaciones si estaban dirigidas a las necesidades de cada puesto y considerando las entrevistas realizadas este porcentaje representa las secciones o unidades técnicas, tales como la Sección de Computación, Sección de Página Web, Sección de Estudios y Proyectos, Unidad de Diseño etc. dichos cursos han sido otorgados por organismos internacionales que trabajan estrechamente con algunas de las unidades.

A pesar de la importancia que tanto los trabajadores como los directivos del INGUAT le dan a la capacitación, en la práctica ésta no tiene un papel protagónico, incidiendo en la pérdida de credibilidad del trabajo que realiza la Sección de Capacitación y que no se obtengan los resultados esperados.

Al carecer de herramientas adecuadas para elaborar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, como resultado se obtiene un programa que no contribuye a la solución de los problemas frecuentes en la institución, relacionados con la transición y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Por lo tanto, es importante definir un método para determinar correctamente las necesidades de capacitación y que el mismo se adapte a las necesidades de la institución. Éste debe contar con una metodología que sea de alto impacto para los receptores de la capacitación, que se aplique a todos los niveles jerárquicos, que los resultados sean perceptibles a corto plazo y que garantice la continuidad del proceso.

Siendo el Departamento de Recursos Humanos del Instituto Guatemalteco de Turismo a través de su Sección de Capacitación el encargado de planear, organizar, ejecutar y proporcionar el seguimiento y control a las capacitaciones proporcionadas a los colaboradores, por las múltiples circunstancias mencionadas en este capítulo, no ha desarrollado dichas funciones efectivamente y el principal motivo es la falta de un proceso de capacitación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO –INGUAT-

3.1 Presentación

Con el siguiente trabajo de investigación se pretende proporcionar al Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- un proceso de capacitación que permita contrarrestar todas las debilidades detectadas por la carencia del mismo.

Esta herramienta aportará los lineamientos necesarios para que se puedan detectar de una forma adecuada a las necesidades de capacitación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los resultados del todo el proceso de capacitación.

La implementación de este proceso de capacitación tiene como propósito que la etapa de planeación de las capacitaciones se realice de una forma participativa para que la responsabilidad esté a cargo de los niveles de mando de las áreas a capacitar.

Se espera obtener resultados comprobables a corto y/o mediano plazo en cuanto al desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados.

3.2 Alcance de la propuesta

Con la implementación del Proceso de Capacitación se pretende apoyar el desarrollo del recurso humano del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- en los siguientes aspectos: minimizar y/o eliminar los errores constates en los procedimientos administrativos, que provocan reparos de la Contraloría General de Cuentas y retrasos en dichos procesos.

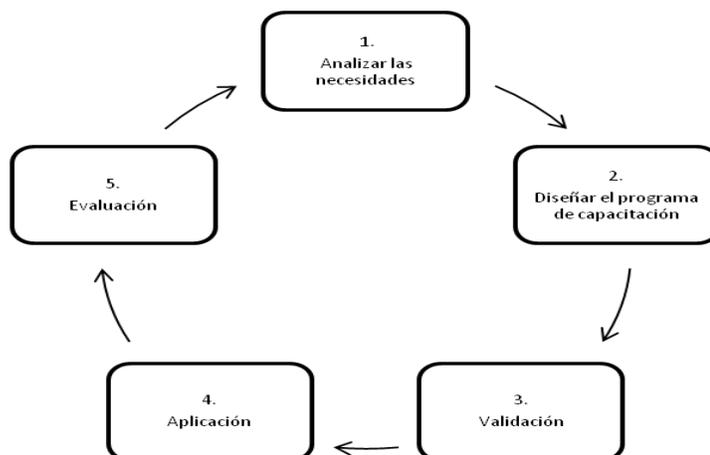
- Desarrollar en los trabajadores conocimientos, habilidades que permitan facilitar el desempeño de sus labores.

- Mejorar las actitudes de los colaboradores para propiciar una mayor identificación con la institución y con el trabajo que cada uno realiza.
- Lograr el involucramiento de todo el personal en el Sistema de Capacitación.
- Lograr el desarrollo de una cultura de capacitación en la institución a mediano plazo.
- Cubrir las necesidades de capacitación a un nivel táctico y operativo de la Institución.

3.3 Proceso de capacitación

Considerando que un proceso de capacitación debe ser un proceso continuo y permanente y no limitarse a acciones y actividades que se realizan una sola vez, en la gráfica 20 se presentan las fases del proceso de capacitación que se propone implementar en INGUAT.

GRÁFICA 19
Proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del libro Proceso de Capacitación, Pinto Villatoro R.

3.3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

El análisis de las necesidades de capacitación es la primera fase y la más importante del todo el proceso de capacitación constituye la función inicial y estratégica de todo el proceso.

Esta fase es de tipo operativo y tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento. La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades.

3.3.1.1 Metodología

Para esta etapa se propone utilizar el método basado en la solución de problemas, el cual se considera una herramienta de alto impacto y del que se pueden obtener resultados a corto plazo, además que incorporará al personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de problemas.

El método de solución de problemas se utilizó considerando que hasta el momento INGUAT no posee una cultura de capacitación por ende las autoridades no le dan la importancia debida al tema, con este método y por la practicidad de su implementación las jefaturas podrán obtener resultados perceptibles a corto plazo lo cual permitirá que la Sección de Capacitación logre acreditarse ante todos los niveles organizacionales de la institución.

La razón principal por la que se obtienen resultados a corto plazo es porque las jefaturas exponen los problemas de forma directa y se debe capacitar al personal en ese problema específico y evaluar posteriormente si la capacitación resultó ser eficaz para solucionar el problema.

Para la aplicación de este método se realizaron los siguientes pasos:

a. Elaboración de instrumentos de recolección de información

Se elaboró el formulario para la detección de necesidades de capacitación, para la recopilación de información (Cuadro 11) y un instructivo para facilitar la aplicación del formulario y que fuese llenado correctamente (Cuadro 12).

CUADRO 11
Formulario Detección de Necesidades de Capacitación

FORMULARIO DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				DNC -001-SC Versión 01 Hoja 1 de 1	
Departamento					
Sección					
Fecha de Elaboración				Fecha de Revisión	
Principal(les) problema(s)					
1.					
2.					
3.					
Causas del(los) Problema(s)			Efectos del(los) Problema(s)		
1.		1.			
2.		2.			
3.		3.			
Secciones Involucradas en el(los) Problema(s)			Razones por la que están involucradas el (los) problema (s)		
1.		1.			
2.		2.			
3.		3.			
4.		4.			
5.		5.			
Que deberían aprender la(s) sección(es) para solucionar el(los) Problema(s)			Otros factores que causan el problema		
1.		1.			
2.		2.			
3.		3.			
4.		4.			
5.		5.			
¿El(los) problema(s) pueden solucionarse con capacitación?					
Si ()			No ()		
Firma: Jefe, Departamento de Promoción					
Elaborado Por: Jefe, Sección de Capacitación			Autorizado: Jefe, Departamento de Recursos Humanos		

Fuente: Elaboración propia –Año 2012.

CUADRO 12

Procedimiento para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación

PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
<ol style="list-style-type: none">1. La Jefatura del Departamento o Sección deberá analizar cuál o cuáles son los problemas que están afectando el logro de los objetivos de su área de trabajo y que los mismos puedan ser eliminados con la programación de capacitaciones relacionadas con el problema indicado, es importante que el Jefe de la Sección o Departamento priorice y detalle cada uno de los problemas.2. Posterior a identificar el (los) problemas más importantes del área de trabajo se deberán establecer las causas y los efectos de dicho (s) problema es importante no desviar la atención a factores que no están relacionados con el problema (s) identificados como principales.3. Como tercer punto se deberá indicar las Secciones y/o Unidades administrativas directamente relacionadas con que el problema (s) indicado se esté dando, adicional a ello es necesario que se indique en qué se involucran.4. Deben identificar que deberían aprender los colaboradores del área de trabajo y los colaboradores que integran las Secciones y/o Unidades administrativas involucradas.5. Para validar la información, la Jefatura del Departamento o Sección deberá firmar el formato para la Detección de Necesidades de Capacitación previo a trasladar la misma al Departamento de Recursos Humanos.6. Luego de la recepción de todos los formularios distribuidos entre las Jefaturas de los Departamento o Sección el Departamento de Recursos Humanos trasladará las mismas a la Sección de Capacitación para que se analice y consolide la información proporcionada.7. La Sección de Capacitación preparará un borrador del programa de capacitación, el mismo será revisado conjuntamente con la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos y validado por la Dirección y/o Subdirección de INGUAT.

Fuente: Elaboración propia –Año 2012.

El formulario está compuesto por las siguientes secciones:

- **Sección 1:** Introdutoria

En esta sección se deberá colocar el Departamento y la Sección a la que pertenece la Jefatura Nivel Medio a la cual le corresponde responder el formulario, así como la fecha en la que está realizado el mismo, el espacio para la fecha de revisión es para uso de la Sección de Capacitación.

- **Sección 2:** Principal(s) Problema(s)

Se refiere a los problemas que la unidad administrativa y sus colaboradores están atravesando relacionados a conocimientos, habilidades y actitudes que a consideración del jefe es o son los principales causantes de que los objetivos y metas no se cumplan.

- **Sección 3:** Causas del(los) Problema(s) y Efectos del(los) Problema(s)

Se deberán enlistar las causas y efectos del problema en mención es decir es decir que origino el mismo ya sea que se produzca en las personas, en los métodos, en los equipos, en los insumos o en las normas de trabajo y que está provocando el problema en la unidad administrativa (micro) o bien en la institución (macro).

- **Sección 4:** Secciones involucradas en(los) problema(s) y las razones por las que están involucradas en el(los) problema(s).

Al momento de indicar un problema es muy probable que el mismo involucre una o varias secciones o unidades administrativas de la institución por lo que es importante definir cuáles y cuál es el motivo por el que están involucradas para que al momento de coordinar la capacitación formen parte de la misma y se solucione el problema en todo el proceso.

- **Sección 5:** Que deberían aprender la(s) sección(es) para solucionar el problema y otros factores que causan el problema.

En esta parte el jefe podrá indicar por su experiencia que considera que el colaborador o el mismo debe(n) aprender para mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes relacionadas con el problema y de esta forma eliminarlo. Así mismo podrá indicar que otros factores secundarios, si los hay estén provocando el problema en mención.

- **Sección 6:** El(los) problema(s) pueden solucionarse con capacitación.

A consideración del Jefe de la Unidad Administrativa, se deberá indicar si el problema puede solucionarse con capacitación, esto porque pueden haber casos en que el problema esté relacionado a cuestiones internas que no tienen que ver con conocimientos, habilidades y actitudes.

- **Sección 7:** Firmas

Por último el jefe de la unidad administrativa que completo el formulario, el jefe de la Sección de Capacitación y el Jefe del Departamento de Recursos Humanos deberán firmar para darle mayor veracidad el formulario completo.

Aplicando la metodología sugerida en el (Cuadro 13) se presenta un ejemplo con el formato propuesto.

CUADRO 13
Ejemplo de Formulario de Detección de Necesidades de Capacitación

FORMULARIO DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			DNC -001- SC Versión 01 Hoja 1 de 1
Departamento	Promoción		
Sección	Representaciones en el Exterior		
Fecha de Elaboración	02 de abril 2012	Fecha de Revisión	
Principal(les) problema(s)			
1.	Falta de dominio del idioma inglés		
2.	Falta de conocimiento sobre marketing turístico		
3.			
Causas del(los) Problema(s)		Efectos del(los) Problema(s)	
1.	Los perfiles de puestos no están actualizados a la demanda actual	1.	Pobre comunicación con el sector turístico internacional
2.		2.	Planes de trabajo poco eficientes
3.		3.	
Secciones Involucradas en el(los) Problema(s)		Razones por la que están involucradas el (los) problema (s)	
1	Delegaciones de INGUAT en el exterior	1.	Tienen contacto directo con el target objetivo
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
Que deberían aprender la(s) sección(es) para solucionar el(los) Problema(s)		Otros factores que causan el problema	
1.	Dominio del idioma inglés (conversación)	1.	
2.	Diplomado o técnico en Marketing Turístico	2.	
3.		3.	
4.		4.	
¿El(los) problema(s) pueden solucionarse con capacitación?			
Si (X)		No ()	

Fuente: Elaboración propia –Año 2012.

3.3.1.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación

El formulario de Detección de Necesidades de Capacitación se trasladó a todas las jefaturas de nivel medio en la institución para que expusieran cuales eran los problemas más relevantes y que consideraban que afectaban el logro de los objetivos y metas de la unidad administrativa a la que representaban, los problemas debían estar relacionados con conocimientos, habilidades y actitudes del personal, al momento de entregar el cuestionario se realizó una pequeña entrevista acerca de cómo llenar el formulario, adicional a ello y para minimizar el margen de error se adjuntó al formulario el instructivo en donde se proporcionaba detalladamente la forma de completar el mismo.

Posteriormente se recolectaron los formularios entregados y se procedió a analizar los problemas sus causas y los efectos provocados con el fin de priorizar y establecer las acciones a tomar para su solución, el costo de dichas acciones.

3.3.1.3 Nivel de estudio

La utilización de este método involucra a personal de nivel medio es decir a jefaturas de Departamento, Jefaturas de Sección, Jefaturas de Unidades y la Jefatura de Auditoría Interna, Jefatura de Asesoría Jurídica y Jefatura de Relaciones Publicas, este nivel es responsable del logro de objetivos, con la inclusión del personal de este nivel se pretende lograr credibilidad en la Sección de Capacitación.

3.3.1.4 Procedimiento de aplicación

A continuación se detallará el procedimiento sugerido para realizar posteriormente el Diagnóstico de Necesidades de capacitación del personal del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- :

CUADRO 14
Cuadro de Responsabilidades

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Elaboración de formato para la detección de necesidades de capacitación.	Jefe, Sección de Capacitación
2. Revisión y aprobación de los formatos para la detección de necesidades de capacitación	Jefe, Departamento de Recursos Humanos
3. Convocatoria del Personal del Nivel de Mandos Medios de la institución a reunión para la inducción acerca de la metodología a utilizar para la detección de necesidades de capacitación.	Jefe, Departamento de Recursos Humanos
4. Conducción de la reunión de Trabajo	Jefe, Sección de Capacitación
5. Completar los formularios requeridos para la detección de necesidades de capacitación	Jefaturas Nivel Medio
6. Recepción de los formulario DNC-001-SC requerido para la detección de necesidades de capacitación	Jefatura del Departamento de Recursos Humanos
7. Consolidación de la Información.	Jefatura de la Sección de Capacitación.

Fuente: Elaboración propia –Año 2012

3.3.2 Diseño y planificación del Plan de Capacitación

Para el diseño y planificación del Plan de Capacitación, es necesario basarse en los resultados obtenidos en el Diagnostico de Necesidades de Capacitación, para el efecto se creó un formato de vaciado (Cuadro 14) así mismo se realizó un análisis de los problemas indicados por las jefaturas nivel medio y se asignaron los cursos que se consideraron idóneos para solucionar los mismos.

Estos datos fueron concentrados en las cédulas del Plan de Capacitación de aplicación proyectada para el año 2012 – 2013, dichas cédulas están clasificadas por problema y de acuerdo al área a afectan (conocimientos, habilidades y/o actitudes). Las cédulas utilizadas así como todos los formatos propuestos son objeto de mejora continua por parte de la Jefatura de la Sección de Capacitación conforme su aplicación para mejorar su estructura o bien para que los mismos sean funcionales de acuerdo a la etapa en la que se encuentre el Proceso de Capacitación.

Es importante mencionar que el formulario fue trasladado a 54 Jefaturas de Mandos Medios de acuerdo al Distribución de Empleados por Jerarquía (Cuadro 9), quienes evaluaron los problemas y las necesidades de capacitación del personal a cargo, en relación a los principales problemas que consideraron importante solventar, sin embargo varios de ellos no entregaron el mismo aduciendo a que tenían mucho trabajo y algunos de ellos indicaron que eran de reciente ingreso y que aún no habían percibido los problemas, otras personas prefirieron hacerlo verbalmente a través de una pequeña entrevista basada en el mismo formulario.

Cada persona se demoraba aproximadamente 15 minutos en completar el formulario sin embargo se denoto en las respuestas presentadas la poca cultura de capacitación que la institución tiene pues a pesar de que indicaron haber comprendido la explicación y del instructivo les fue difícil definir los problemas principales, la mayoría se inclinó a presentar problemas de área actitudinal y habilidades sociales de los colaboradores.

A continuación se presentan los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación utilizando el método de solución de problemas:

CUADRO 15
Resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Problema Identificado	Area		
	C	H	A
Falta de dominio en el idioma inglés	X		
Exceso de tiempo en realizar una actividad a raíz de malas relaciones interpersonales, falta de cooperación, actitudes negativas y conflictos constantes		X	
Incorrecta redacción en los documentos oficiales, lo cual provoca retraso y recarga de trabajo en la jefatura		X	
Falta de dominio en redes sociales	X		
Falta de conocimiento en Turismo	X		
Poca identificación con el sector turístico			X
Retraso en los pagos a proveedores por errores constantes en la elaboración de pedidos	X		
Reparos de la Contraloría General de Cuentas e inconformidades con los proveedores por la incorrecta elaboración de las bases de cotización de productos y servicios.	X		
Retrasos en pagos a proveedores por errores en los trámites relacionados con la compra de boletos aéreos	X		
Errores administrativos por el desconocimiento de las leyes	X		
Al momento de solicitar informes y presentaciones las mismas son poco funcionales.			
El personal está poco actualizado de técnicas actuales de mercadeo y promoción	X		
Pérdida de tiempo en las gestiones administrativas por el desconocimiento de los canales de comunicación dentro de la institución	X		
Falta de conocimientos y habilidades de negociación	X	X	
El resultado del trabajo que proporciona el personal es pobre y poco sustancioso, debido a la falta de identificación y compromiso con sus funciones y con la institución.		X	
Duplicidad de esfuerzos por la falta de liderazgo y trabajo de algunas jefaturas y los colaboradores.			X
El trabajo no es de ágil y de calidad por el desconocimiento del uso de programas especializados como Photoshop, Illustrator, Freehand y programas de office.	X		
Problemas internos por el incumplimiento de normas de control interno y legal.	X		
Dificultad, en algunas áreas administrativas, para incidir en la pronta entrega de la información pública establecida en el marco de la Ley de Información Pública.	X		
Material promocional poco atractivo por la falta de creatividad	X	X	
Tensión en el trabajo por la mala actitud de los colaboradores			X
El personal no posee información actualizada acerca del posicionamiento de producto o destino turístico a través del mercadeo electrónico.	X		
Desorden en el presupuesto por la falta de planificación y organización		X	

C = Conocimiento **H = Habilidades** **A = Actitudes**

Fuente: Elaboración propia – Año 2012

Posterior a analizar las respuestas de las Jefaturas tanto de los formularios y de las respuestas generadas por la entrevista se procedió a realizar el plan de capacitación 2012-2013, es importante mencionar que muchas de los problemas se duplicaban por lo que se unificaron los mismos para indicar el curso que se proporcionaría para eliminar el problema.

Para facilitar el proceso de la elaboración del Plan se utilizó La guía para la realización del Programa de Capacitación sugerida en el Cuadro 16.

CUADRO 16 **Guía para el Diseño del Programa de Capacitación**

GUIA PARA EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
<ol style="list-style-type: none">1. El Jefe de la Sección de Capacitación determina las necesidades que se deben suplir e indicadas por las jefaturas nivel medio en el formulario para la Detección de Necesidades de Capacitación DNC-001-SC.2. El jefe de la Sección de Capacitación presenta un informe con los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación al Jefe del Departamento de Recursos Humanos.3. El Jefe de la Sección de Capacitación prepara el programa de capacitación el cual contiene la siguiente información:<ol style="list-style-type: none">a. Temas a desarrollarb. Objetivos de la capacitaciónc. Cantidad de colaboradores a capacitar y quiénes serán los capacitados.d. Recursos físicos, humanos y económicos necesariose. Instructoresf. Horarios de las capacitacionesg. Lugar donde se realizaran las capacitaciones4. El Jefe de la Sección de Capacitación presenta el Programa de Capacitación al Jefe del Departamento de Recursos Humanos para evaluación y visto bueno, si se deben realizar cambios y/o ajustes el Jefe de la Sección deberá realizarlos hasta que la Jefatura del Departamento proporcione la aprobación.5. El Jefe del Departamento de Recursos Humanos convoca a las Jefaturas de Nivel Medio para presentar y discutir tanto los resultados de capacitación como el programa propuesto.

Fuente: Elaboración propia –Año 2012.

3.3.2.1 Propuesta del Plan de Capacitación para el Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-

I. Objetivos generales

Apoyar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT- a través de la implementación de un proceso de capacitación que contribuya al desarrollo profesional y personal de los colaboradores que redunde en la mejora de la prestación de servicios, mejorar las gestiones administrativas y minimizar los reparos de la contraloría general de cuentas.

II. Objetivo específicos

- Minimizar los problemas detectados
- Contribuir con el mejoramiento institucional
- Elevar el nivel de compromiso, identificación y la actitud de los colaboradores hacia la institución.
- Actualizar y mejorar los conocimientos de los colaboradores
- Mejorar las habilidades de los colaboradores para el mejor desempeño de sus labores

III. Metas a alcanzar

- Minimizar en un 80 % los problemas detectados
- Capacitar el 75% de los colaboradores que actualmente prestan los servicios en la institución.
- Lograr un 90% de participación en los cursos de capacitación programados.
- Lograr cubrir el 80% de los cursos de capacitación planificados.
- Evaluar 75% del personal capacitado.

CUADRO 17 PLAN DE CAPACITACIÓN 2013

Institución: **Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-**

No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Duración	Lugar	Responsable Interno	Responsable Externo	Valor Q.
				Int	Ext						
CONOCIMIENTOS											
Problema identificado	1	Falta de dominio del idioma inglés									
	Inglés Básico	Proporcionar a los colaboradores las competencias lingüísticas incluyendo los 8 ejes temáticos donde se desarrollan 4 subcompetencias: gramatical o lingüística, discursiva, sociolingüística y estratégica; dentro de la competencia comunicativa.	Jefaturas Nivel Medio, Técnicos y Secretarías de la División de Mercadeo, Delegaciones Nacionales, Secretaria recepcionista		x	Semi-presencial, Blended Learning	3 meses por nivel	TIC'S	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	INTECAP	20,000.00
	Inglés Intermedio	Proporcionar a los colaboradores las competencias idiomáticas del Inglés para mantener una conversación. Estas competencias se refieren a la comunicación intermedia en forma oral y escrita, de acuerdo con estructuras gramaticales y expresiones propias del idioma	Jefaturas Nivel Medio, Técnicos y Secretarías de la División de Mercadeo, Delegaciones Nacionales, Secretaria recepcionista		x	Semi-presencial, Blended Learning	3 meses por nivel	TIC'S	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	INTECAP	
	Inglés Avanzado	Proporcionar a los colaboradores las competencias lingüísticas para desarrollar una efectiva comunicación en el idioma inglés.	Jefaturas Nivel Medio, Técnicos y Secretarías de la División de Mercadeo, Delegaciones Nacionales, Secretaria recepcionista		x	Semi-presencial, Blended Learning	3 meses por nivel	TIC'S	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	INTECAP	
Problema identificado	2	Falta de dominio en redes sociales y estrategias de mercadeo virtual									
	Social Media Learning	Proporcionar información básica, intermedia y avanzada sobre el conocimiento y las técnicas más utilizadas en las redes sociales para generar contenido, tráfico, prospectos de negocio y afiliación.	Jefaturas y los técnicos de la Unidad de página Web y Mercadeo Virtual		x	Seminario Taller	16 horas	Instalaciones AGG	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	AGG	12,600.00

PLAN DE CAPACITACIÓN 2013

Institución: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Duración	Lugar	Responsable Interno	Responsable Externo	Valor Q.
				Int	Ext						
CONOCIMIENTOS											
Problema identificado	3	Retraso en pagos a proveedores por errores constantes en la elaboración de pedidos									
	Procedimiento para la elaboración de pedidos	Mejorar las gestiones administrativas relacionadas con la elaboración de pedidos	Técnicos y Secretarías de la División de Mercadeo, División de Desarrollo del Producto y División Administrativa	x		Taller	05 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H., Jefe Departamento Financiero y Jefe Sección de Compras	N/A	0.00
Problema identificado	4	Reparos de la Contraloría e inconformidades con los proveedores por la mala elaboración de las bases de cotización de productos y servicios									
	Elaboración de bases de cotización	Contribuir con mejorar los procedimientos en la elaboración de bases de cotización	Jefaturas Nivel Medio y los técnicos que correspondan a cada una de estas jefaturas	x		Taller	10 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H. Asesoría Jurídica y Sección de Compras.	N/A	0.00
	Ley de Compras y Contrataciones del Estado	Proporcionar los conocimientos necesarios acerca de la Ley de Compras y Contrataciones del estado para su correcta aplicación en la institución.	Jefaturas Nivel Medio y los técnicos que correspondan a cada una de estas jefaturas		x	Taller	5 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H. , Jefe Sección de Compras, Jefe Depto. Financiero	N/A	0.00
Problema identificado	5	Retrasos en los pagos a proveedores por error en los trámites administrativos relacionados con la compra de boletos aéreos									
	Compra de boletos aéreos	Reducir los errores relacionados a la compra de boletos aéreos.	Técnicos y secretarías de las 3 divisiones	x		Taller	40 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H	N/A	0.00

PLAN DE CAPACITACIÓN 2013

Institución: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Duración	Lugar	Responsable Interno	Responsable Externo	Valor Q.
				Int	Ext						
CONOCIMIENTO											
Problema identificado	6	Falta de conocimiento del turismo y poca identificación con el sector									
	Cultura Turística	Sensibilizar sobre la importancia de su rol como vehículo de proyección de la imagen de Guatemala ante los turistas, destacando los beneficios personales y organizacionales que representan prestar un servicio de calidad.	Todo el personal	x		Taller	5 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H. Jefe de Formación Turística.	N/A	0.00
Problema identificado	7	Errores administrativos por el desconocimiento de las leyes									
	Actualización Tributaria	Proporcionar a los colaboradores una actualización de las leyes para el mejor desempeño de sus labores.	Personal de Auditoría Interna, Depto. Financiero, Sección de Contabilidad, Sección de Contabilidad		x	Taller	16 horas	Instalaciones INTECAP	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	INTECAP	1,800
	Aspectos importantes y como utilizar la ley Orgánica de INGUAT	Proporcionar a los colaboradores la importancia de la Ley Orgánica de la institución y el contenido de la misma para que puedan utilizarlo de una forma correcta en la elaboración de documentos y trámites administrativos, además de que estos conocimientos les facilitará sus actividades puesto que se alinearan los conocimientos acerca de la institución.	Todo el personal	x		Seminario, Taller	5 horas	14vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H. , Jefe de Asesoría Jurídica, Jefe Departamento Financiero.	N/A	0.00

PLAN DE CAPACITACIÓN 2013

Institución: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Duración	Lugar	Responsable Interno	Responsable Externo	Valor Q.
				Int	Ext						
CONOCIMIENTO											
Problema identificado	8	Falta de planificación del presupuesto									
	Presupuesto público y control de gestión.	Proveer a los participantes el conocimiento teórico práctico que les permita abordar la configuración de los presupuestos públicos aplicando las técnicas presupuestarias modernas.	Personal de Auditoria Interna, Depto. Financiero, Sección de Contabilidad, Sección de Contabilidad		x	Taller	16 horas	Instalaciones INTECAP	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	INTECAP	1,500.00
Problema identificado	9	El personal no esta actualizado en técnicas actuales de mercadeo y producción de productos turísticos y de posicionamiento de producto o destino turístico a través del mercadeo electrónico									
	Diplomado en Marketing Turístico.	Favorecer el aprendizaje de los elementos operativos y funcionales del marketing turístico, dotando al alumnado de los conocimientos necesarios para gestionar de forma eficaz las funciones necesarias en el desempeño de la gestión de eventos, atención al turista.	Personal de la División de Mercadeo.		X	Diplomado	40 horas	Instalaciones Panamerican Consulting Group.	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R. H.H.	Panamerican Consulting Group	32,000.00
Problema identificado	10	Dificultad en algunas áreas administrativas para incidir en la pronta entrega de la información pública establecida en marco de la Ley de Acceso a la Información Pública									
	Efectiva Aplicación de la ley de acceso a la información pública.	Proporcionarle a los colaboradores información de la Ley de Información Pública con el fin de minimizar tiempo y lograr una efectiva aplicación y comprensión de la ley.	Todo el personal.		x	Seminario	4 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H. Jefe Sección de Acceso a la Información Pública.		0.00
Problema identificado	11	Al momento de solicitar informes y presentaciones las mismas son poco efectivas									
	Presentaciones efectivas	Contribuir con los colaboradores para que logren comunicarse de una forma clara y eficaz	Técnicos y Secretarias de la División de Mercadeo, División de Desarrollo del Producto y División Administrativa		x	Taller	8 horas	Instalaciones AGG	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	AGG	15,000.00

PLAN DE CAPACITACIÓN 2013

Institución: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Duración	Lugar	Responsable Interno	Responsable Externo	Valor Q.
				Int	Ext						
HABILIDADES											
Problema identificado	12	Incorrecta redacción en los documentos oficiales, lo cual provoca retraso y recarga de trabajo en la jefatura									
	Taller de redacción y ortografía ejecutiva	Proporcionar a los colaboradores claves para mejorar su redacción y a escribir con precisión, para evitar retrasos posteriores para aclarar los terminos del documento	Técnicos y Secretarias de la División de Mercadeo, División de Desarrollo del Producto y División Administrativa		x	Taller	15 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	INTECAP	1,500.00
Problema identificado	13	Al momento de solicitar informes y presentaciones las mismas son poco efectivas									
	Presentaciones efectivas	Contribuir con los colaboradores para que logren comunicarse de una forma clara y eficaz	Técnicos y Secretarias de la División de Mercadeo, División de Desarrollo del Producto y División Administrativa		x	Taller	8 horas	Instalaciones AGG	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	AGG	1,500.00
	Atención al Cliente, un factor importante para una impresión positiva	Mejorar el Servicio al clientes externos como turistas y empresarios del sector para minimizar el reporte de quejas	Técnicos y secretarias de las 3 divisiones		x	Seminario Taller	40 horas	14o. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H. Jefe de Formación Turística	AGG	1,500.00

PLAN DE CAPACITACIÓN 2013

Institución: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Duración	Lugar	Responsable Interno	Responsable Externo	Valor Q.
				Int	Ext						
HABILIDADES											
Problema identificado	14	Material promocional poco atractivo por falta de creatividad									
	Técnicas para mejorar la creatividad	Estudiar la Creatividad aplicada la Diseño, a partir de un proceso de estudio teórico y práctico, el cual sirva para resolver problemas ya sea de manera interna ó externa y luego de resueltos los problemas incrementar la creatividad de los participantes.	Personal de la Sección de Publicidad y Diseño.		x	Taller	20 horas	Instalaciones AGG	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	AGG	25,000.00
Problema identificado	15	Duplicidad de esfuerzos por la falta de liderazgo y trabajo de algunas jefaturas y colaboradores									
	Técnicas de Liderazgo	Proporcionar a los colaboradores diversas herramientas y técnicas para fortalece sus habilidades de liderazgo, conducir equipos y grupos de trabajo y lograr objetivos y metas	Jefaturas de División, Jefaturas de Departamento, Jefaturas de Sección.		x	Taller	08 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	INTECAP	1,500.00
Problema identificado	16	Falta de conocimiento y habilidades de negociación									
	Técnicas de Negociación	Dar las herramientas necesarias para conseguir una mejor y más eficaz gestión negociadora.	Jefaturas de División, Jefaturas de Departamento, Jefaturas de Sección.		x	Seminario	16 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	AGG	25,000.00

PLAN DE CAPACITACIÓN 2013

Institución: Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT-

No.	Tema de Capacitación	Objetivo	Dirigido a	Facilitador		Modalidad	Duración	Lugar	Responsable Interno	Responsable Externo	Valor Q.
				Int	Ext						
ACTITUDES											
Problema identificado	17	Exceso de tiempo en realizar una actividad por desorganización, malas relaciones interpersonales, falta de cooperación, actitudes negativas y conflictos constantes									
	Estratégicas para trabajar en equipo	Fomentar en los colaboradores un ambiente de armonía para lograr el desarrollo personal de cada uno de ellos y el de la institución	Jefaturas Nivel Medio y los técnicos que correspondan a cada una de estas jefaturas		x	Seminario Taller	40 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H. Jefe de Formación Turística	INTECAP	1,500.00
	Resolución de Conflictos	Identificar los motivos de los conflictos laborales, desarrollando técnicas para la resolución de los mismos y la toma de decisiones proactivas y responsables.	Jefaturas Nivel Medio		x	Seminario Taller	40 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H. Jefe de Formación Turística	AGG	1,500.00
	Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas.	desarrollar los elementos básicos necesarios para la planeación de la comunicación corporativa, de modo que cuenten con fundamentos comunes, coherentes y consistentes para emitir el mensaje adecuado y proyectar la imagen que desean con el fin de que exista una mejor comunicación entre unidades administrativas y de esa forma se agilicen las gestiones administrativas.	Jefaturas Nivel Medio		x	Seminario Taller	40 horas	Instalaciones de la AGG	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H. Jefe de Formación Turística	AGG	1,500.00
	Como mejorar su gestión a través de la efectiva administración del tiempo.	Proporcionar a los colaboradores conocimientos y habilidades para aprovechar el tiempo, planificando adecuadamente sus actividades.	Jefaturas nivel medio y los técnicos que correspondan a cada una de las jefaturas.		x	Seminario Taller	40 horas	14vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H.	INTECAP	1,500.00
Problema identificado	18	Quejas de clientes externos por mala atención y poca orientación									
	Atención al Cliente, un factor importante para una impresión positiva	Mejorar el Servicio al clientes externos como turistas y empresarios del sector para minimizar el reporte de quejas	Técnicos y secretarias de las 3 divisiones		x	Seminario Taller	40 horas	14 vo. Nivel de INGUAT	Jefe Sección de Capacitación, Jefe R.R.H.H. Jefe de Formación Turística	AGG	22,500.00

Fuente: Elaboración propia –Año 2012-

IV. Costos del plan de capacitación

Para la realización de esta propuesta es necesaria la asignación de un presupuesto destinado para el pago del recurso humano, físico y material que será utilizado para el desarrollo de las capacitaciones.

A continuación se presenta la propuesta de dos escenarios de costos para llevar a cabo el plan de capacitación para hacerse efectivo en el año 2013, en la segunda opción se capacitara a 02 personas, para que luego de finalizar la capacitación se podrá contar con un grupo de capacitadores que permitirá multiplicar los esfuerzos de capacitación hacia todo el personal.

CUADRO 18
Costos del Plan de Capacitación

NOMBRE DEL CURSO	OPCIÓN 1 COSTO	OPCIÓN 2 COSTO
Inglés básico, intermedio y avanzado	Q.20,000.00	Q.20,000.00
Social Media Learning	Q.12,600.00	Q.1,680.00
Procedimiento para elaboración de pedidos	Q.0.00	Q.0.00
Elaboración de bases de cotización	Q.0.00	Q.0.00
Ley de Compras y Contrataciones del Estado	Q.0.00	Q.0.00
Procedimiento para la compra de boletos aéreos	Q.0.00	Q.0.00
Cultura turística	Q.0.00	Q.0.00
Aspectos importantes y como utilizar la Ley Orgánica de - INGUAT-	Q.0.00	Q.0.00
Actualización Tributaria	Q.1,800.00 (15 personas)	Q. 240.00
Taller de redacción y ortografía ejecutiva	Q.1,500.00 (15 personas)	Q. 200.00 (2 personas)
Presentaciones efectivas	Q.15,000.00 (20 personas)	Q.1,500.00 (2 personas)
Estrategias para trabajar en equipo	Q.1,500.00 (15 personas)	Q. 200.00 (2 personas)
Resolución de conflictos	Q.1,500.00 (15 personas)	Q. 200.00 (2 personas)
Comunicación corporativa y relaciones públicas	Q.1,500.00 (15 personas)	Q. 200.00 (2 personas)
Como mejorar sus gestión a través de la efectiva administración del tiempo	Q.1,500.00 (15 personas)	Q. 200.00 (2 personas)
Atención al cliente, un factor importante para una impresión positiva	Q.22,500.00 (15 personas)	Q.3,000.00 (2 personas)
Diplomado en Marketing Turístico	Q.32,000.00 (15 personas)	Q.4,266.66 (2 personas)
Presupuesto público y control de gestión	Q.1,500.00 (15 personas)	Q. 200.00 (2 personas)
Técnicas para mejorar la creatividad	Q.25,000.00 (15 personas)	Q.3,000.00 (2 personas)
Efectiva aplicación de la Ley de Acceso a la Información Pública	Q.0.00	Q.0.00
Atención al cliente, un factor importante para una impresión positiva.	Q.1,500.00	Q. 200.00
Técnicas de liderazgo	Q.1,500.00 (15 personas)	Q. 200.00 (15 personas)
Falta de conocimientos y habilidades de negociación	Q.25,000.00 (15 personas)	Q.3,300.00 (15 personas)
TOTAL	Q.133,900.00	Q.38,886.66

Fuente: Elaboración propia –Año 2012-

V. Ejecución del plan de capacitación

A continuación se presentan los instrumentos necesarios durante la etapa de ejecución del Plan de Capacitación, a fin de recolectar la información necesaria para realizar la evaluación y retroalimentación correspondiente.

CUADRO 19
Lista de Verificación de la Capacitación

LISTA DE VERIFICACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN				
Nombre del Curso				
Fecha en que se realizará:				
INSTRUCTOR				
Contratación y/o elección del instructor	P	R	N/A	
Llenar formulario de registro del instructor				
Evaluar el contenido de la capacitación conjuntamente con el instructor				
Aprobación de la Jefatura de RRHH el contenido de la capacitación				
INSTALACIONES Y SERVICIOS				
Designación y reservación de las instalaciones en donde se realizara el evento				
Definir el tipo de montaje de mesas y sillas que se necesita para la capacitación				
Solicitar el servicio de alimentación				
Solicitar equipo audiovisual				
Solicitud de transporte para participantes				
Solicitar mesa de registro				
PARTICIPANTES				
Coordinar con las jefaturas involucradas en la capacitación la participación del personal a su cargo				
Preparar las invitaciones para la capacitación				
Girar las invitaciones a los participantes				
Confirmar los participantes				
MATERIALES				
Reproducción del material para los participantes				
Solicitar el material para uso de los participantes (libreras de notas, lapiceros, marcadores etc.)				
Elaboración de formularios de registro de participación				
Reproducción del formulario FOR-001-2012 Encuesta de opinión de los participantes				
POST EVENTO				
Procesar evaluaciones				
Elaboración de informe de la capacitación				
P = Pendiente	R = Realizado	N/A = No Aplica		

Fuente: Elaboración Propia –Año 2012.

- **Instructores**

Los instructores son la parte más importante de todo el proceso pues son ellos quienes transmiten los conocimientos, habilidades y actitudes a los colaboradores, de su correcto desempeño dependerá el éxito o fracaso del proceso de capacitación. Los instructores pueden ser:

1. Internos

Personal que por su habilidad y experiencia dentro de la institución pueden apoyar con la transmisión de conocimientos relacionados al sector turístico.

Ventajas

- Debido a que es personal que trabaja dentro de la institución conoce sus interioridades y puede ajustarse a las necesidades.
- Existe más confianza entre compañeros.

Desventajas

- Por la familiaridad que tienen con los demás colaboradores puede resultar poco atractiva la capacitación.
- Puede generar poca confianza.
- Puede afectar el desempeño de la persona que capacitará pues descuidará sus atribuciones, por eso es importante la coordinación previa al evento.
- Es más difícil la coordinación de la capacitación.

2. Externos

Pueden ser instituciones o bien personas independientes que se dedican a realizar capacitaciones corporativas, al utilizar este tipo de servicios se deben considerar varios aspectos importantes pues como se mencionó anteriormente de ellos depende en gran parte el cumplimiento de los objetivos planteados:

- **Puntos a evaluar**

Individuales

- Análisis curricular
- Análisis de la propuesta presentada
- Análisis del presupuesto
- Características personales
- Experiencia

Empresas

- Perfil de la empresa
- Calidad del producto
- Propuesta económica
- Propuesta técnica
- Instructores

Ventajas

- Se genera mayor expectativa y confianza en los colaboradores
- Por ser una persona fuera de la institución se pueden tratar como mayor amplitud los temas sin miedo a problemas internos posteriores
- Es más fácil coordinar las capacitaciones

Desventajas

- Se incurre en mayores costos
- Por no estar al 100 % familiarizado con el tema turístico en las capacitaciones específicas al tema puede tener limitaciones

Se sugiere que el jefe de la Sección de Capacitación abra un registro de los instructores con el fin de tener una base de datos y un record de cada una de las capacitaciones que proporcione y al mismo tiempo tener un control de calidad de las actividades que se organiza, para el efecto se propone la utilización del siguiente formato de registro de instructores.

CUADRO 20
Registro de Instructores

REGISTRO DE INSTRUCTORES				
Nombre Completo				
Empresa:				
Dirección:				
# Telefónico				
Correo Electrónico				
CAPACITACIÓN				
Nombre del Curso	Fecha	# Horas	# Participantes	Calificación obtenida

Fuente: Elaboración propia –Año 2012

Modalidad en la que se realizarán las actividades de capacitación

Existen diversos métodos para impartir la capacitación, tanto dentro como fuera del área de trabajo, sin embargo se considera oportuno que para los colaboradores del Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- las capacitaciones sugeridas se deben realizar en su mayoría de forma presencial en seminarios-taller debido a que de esta manera los colaboradores podrán participar de forma activa en las capacitaciones obteniendo la información directa del instructor y podrán resolver las dudas de inmediato para ponerlas en práctica en sus respectivos puestos de trabajo, con este acercamiento los instructores también podrán tener un primer filtro de evaluación de la capacitación y del grado de satisfacción de los colaboradores que recibieron la misma.

Para el caso de los cursos de inglés se propone la metodología Blended Learning como una alternativa para los participantes considerando que estos cursos requieren de mucho tiempo y disponibilidad de horario para poder ser impartidos, con esta modalidad el curso se ajusta al horario del participante.

VI. Evaluación del plan de capacitación

Esta etapa del proceso servirá para obtener información útil para retroalimentar al proceso de capacitación, en ésta se podrá conocer si los cursos programados, los contenidos y sí el recurso humano que impartió los cursos llenó las expectativas de los participantes, si los colaboradores mostraron mejoría en el desempeño de sus actividades y sobre todo que los problemas presentados por las jefaturas a nivel medio fueron minimizados o bien eliminados.

En esta fase se comparará lo planeado con los resultados obtenidos a fin de medir la eficiencia y eficacia del proceso e identificar y corregir las causas que puedan afectar su correcto desarrollo.

a. Objetivos de la evaluación de la capacitación

- Retroalimentar el proceso de capacitación.
- Identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Fortalecer al proceso para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.
- Corregir el método o la didáctica utilizado(s).

b. Aplicación de los niveles de evaluación

Se sugiere que la información se concentre en tres de los cuatro niveles de evaluación descritos en el capítulo 1:

Nivel 1. Reacción

Se evaluará la reacción de los participantes una vez finalizado el evento de capacitación. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto de esta

forma se percibirá el grado de satisfacción de los colaboradores que participen en los cursos de capacitación programados.

Para el efecto se sugiere la utilización del formato de encuesta de opinión de los participantes (Cuadro No. 21) en el que los participantes responderán los cuestionamientos para evaluar la capacitación, las respuestas serán utilizadas por el Jefe de la Sección de Capacitación para proporcionar los informes correspondientes al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, así mismo podrá programar una reunión con él (los) instructores de la capacitación para retroalimentar y mejorar los eventos de capacitación.

CUADRO 21
Encuesta de Opinión de los Participantes

ENCUESTA DE OPINION DE LOS PARTICIPANTES

Instrucciones: el objetivo de esta evaluación es conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades.

ES IMPORTANTE QUE RESPONDA CON OBJETIVIDAD Y FRANQUEZA

Nombre del curso:			
Lugar en donde se realizó:			
Nombre del Instructor:			
Fecha de Inicio:		Fecha de finalización:	

E= Excelente

B=Bueno

M=Malo

Desarrollo del curso de capacitación	E	B	M
La dinámica del curso fue:			
El contenido de los temas fue:			
El desarrollo de los temas tratados fue:			
La aplicabilidad de los temas le pareció:			
El balance teórico – práctico fue:			
La duración del programa le pareció:			
Facilitador	E	B	M
Específico claramente los objetivos:			
Demostró dominio en el tema			
Demostró estar actualizado con el tema:			
Explicó en forma satisfactoria las dudas y preguntas:			
Los conocimientos que compartió fueron:			
Los ejemplos utilizados fueron:			
Llegó puntualmente a la sesión:			
El comportamiento con el grupo fue:			
Mantuvo el interés del grupo de forma:			
Su ritmo de trabajo fue:			
Autoevaluación del participante	E	B	M
Logro de objetivos propuestos para esta actividad			
Satisfacción de expectativas			
Utilidad para el mejoramiento de posteriores actividades.			
Gestión de la actividad	E	B	M
El apoyo audiovisual utilizado fue:			
El material entregado fue:			
Las instalaciones y condiciones del lugar en donde se desarrolló el evento (iluminación, ventilación, ubicación) fueron:			
La coordinación previa al evento fue:			
La coordinación durante el evento fue:			

Comentarios y sugerencias para mejorar el servicio

Fuente: Elaboración Propia –Año 2012

Nivel 2. Aprendizaje

Con el fin de evaluar si en realidad los participantes aprendieron algo y el grado en que los colaboradores cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en un programa de capacitación.

Esta fase también contribuirá a medir la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes.

Se sugiere la utilización de la siguiente guía de evaluación para facilitar el proceso.

CUADRO 22
Guía para evaluar el aprendizaje

GUIA PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE
1. Se deberá girar una convocatoria por parte de la Jefatura de Recursos Humanos a las Jefaturas a las que corresponda la capacitación, en la misma participan el Jefe de la Sección de Capacitación y el instructor asignado.
2. En conjunto se definirá la prueba que se realizará al inicio de la capacitación, con el fin de definir los objetivos del aprendizaje para determinar fácilmente los criterios que se evaluarán para definir si la capacitación logra sus propósitos.
3. Al final de la capacitación se deberá efectuar una prueba similar a la realizada al inicio del evento, con el fin de evaluar si los conocimientos fueron captados.
4. Realizar un cuadro para la tabulación de los resultados antes y después de la prueba. Cuadro No. 23 para la tabulación de datos de evaluación del aprendizaje.
5. La diferencia de los resultados demostrará el grado en que los colaboradores cambiaron sus conocimientos, actitudes y habilidades
Nota: los resultados deberán formar parte del informe final que será presentado tanto a la Jefatura de la Sección de Capacitación como a las Jefaturas de Nivel Estratégico de la institución

Fuente: Elaboración propia –Año 2012.

CUADRO 23
Ejemplo de tabulación de las pruebas de aprendizaje
antes y después de recibir la capacitación

TABULACIÓN PRUEBAS DE APRENDIZAJE			
Nombre del curso:	Presentaciones Efectivas		
Lugar en donde se realizó:	14vo. Nivel INGUAT		
Nombre del Instructor :	Instructor A		
Fecha :	15 de noviembre 2012		
Nombre del colaborador	Antes	Después	% Diferencia
Colaborador A	30%	80%	50%
Colaborador B	50%	80%	30%
Colaborador C	20%	90%	70%
Colaborador D	30%	70%	40%

Fuente: Elaboración propia, basado en la Tesis de Brenda Johanna Oquendo, año 2010. Programa de capacitación para una empresa de servicios de soluciones para el manejo de documentos.

Nivel 3. Comportamiento

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.

Esta fase se evaluará durante el seguimiento de la capacitación, porque debe transcurrir un lapso de 2 meses para que el colaborador regrese a su puesto de trabajo.

Nivel 4. Resultados

Los resultados obtenidos de la evaluación deberán presentarse a las Jefaturas del nivel estratégico (Dirección, Subdirección, Jefatura de División de Mercadeo, Jefatura de la División Administrativa y Jefatura de la División de Desarrollo del Producto) para que se identifiquen con todo el proceso y se acredite tanto la Sección como el proceso implementado.

En el caso de la institución podrían establecerse los siguientes: reducción de errores en procesos administrativos, reducción en los reparos de la contraloría, menos quejas de clientes internos y externos etc.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido, los resultados serán evaluados de una forma más acertada al momento de que el proceso de capacitación se encuentre en una etapa madura.

3.4 Fuentes de Financiamiento

El Proceso de Capacitación de INGUAT se llevará a cabo con fondos propios de la institución, para el efecto las capacitaciones y la logística que conlleva la realización de las mismas deberán ser programadas en el Plan Operativo Anual y en el Plan de Compras para el año 2013, para el efecto la Jefatura de la Sección de Capacitación deberá coordinar la elaboración de los mismos con la Jefatura del Departamento de Recursos Humanos, la Jefatura del Departamento Financiero y la Jefatura de la Sección de Presupuesto con el fin de que el monto quede considerado dentro del presupuesto general de la Institución.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a situación presentada y basados en los resultados obtenidos en la recolección de información para el análisis de la situación actual de las necesidades de capacitación en Instituto Guatemalteco de Turismo – INGUAT-, se comprueba la necesidad de implementar un Proceso de Capacitación que permita desarrollar y/o mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes del personal.
2. La falta de involucramiento de las jefaturas del nivel estratégico de la institución en temas de capacitación ha provocado poca identificación de todo el personal con la Sección de Capacitación y el trabajo que realiza.
3. Las capacitaciones que se han proporcionado en la institución han sido programadas en ausencia de un diagnóstico de necesidades de capacitación adecuado a las necesidades de la institución y de los colaboradores.
4. La Sección de Capacitación de la institución actúa a un nivel operativo en la planeación de las capacitaciones, por lo que su rol se ha relegado a la coordinación de cursos y la logística de los mismos.
5. No se ha establecido un método de seguimiento, ni se han establecido indicadores que permitan evaluar si las capacitaciones proporcionadas han sido efectivas en relación al desempeño del trabajo de los colaboradores.
6. La Institución carece de un manual de puestos que permita realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación tomando en cuenta las necesidades del puesto contra los conocimientos, habilidades y actitudes que posea el colaborador.

RECOMENDACIONES

1. Implementar y socializar el proceso de capacitación con el personal para que se sientan identificados y comprendan su importancia en el desarrollo profesional.
2. Promover en las Jefaturas de Nivel Estratégico el involucramiento en todo el proceso de capacitación para respaldar a la Sección de Capacitación, facilitando así la ejecución y el seguimiento de dicho proceso.
3. El Departamento de Recursos Humanos deberá propiciar la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación anualmente como mínimo para continuar con el ciclo de capacitación, asegurándose de reunir previamente a las jefaturas nivel medio y capacitarlas acerca del método de detección de necesidades de capacitación para evitar errores y garantizar buenos resultados.
4. Promover la capacitación y verificación de funciones del personal de la Sección de Capacitación, a fin de elevar su nivel de participación desde la planificación y diseño del Plan de Capacitación, así como su respectiva evaluación y retroalimentación.
5. Es importante evaluar los resultados de la capacitación posterior a realizar las mismas, se sugiere que dicha evaluación se realice periódicamente con el fin de asegurar la consolidación progresiva del Proceso al mismo tiempo que verifica la efectividad de las capacitaciones proporcionadas. Para el efecto es importante definir durante el proceso indicadores que permitan obtener resultados de forma sencilla, rápida y confiable; los resultados obtenidos de las evaluaciones deberán ser comunicados a

todas las jefaturas de nivel estratégico y nivel medio con el fin de que se realicen los ajustes necesarios al sistema, si esto fuese necesario.

6. Promover la elaboración de manuales de puestos que permitan determinar las funciones del personal para en adelante, dentro del proceso de capacitación se contemple el cambio de Detección de Necesidades de Capacitación al método de puesto-persona, con la finalidad de mejorar continuamente el proceso de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Características de la Administración** (en línea) Consultado el 20 de agosto de 2011. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#Caracter.C3.ADsticas_de_la_administraci.C3.B3n
2. **Constitución de la República de Guatemala** 1985
3. **Chiavenato, I.** 2003 *Gestión del Talento Humano*. Bogotá : MacGraw Hill Interamericana, S.A., 2003. 474 p.
4. **Chiavenato, I.** 2009 *Gestión del Talento Humano*. 3a. ed. México: MacGraw Hill.
5. **Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.** 2003 *Apuntes de Administración I (Primera Parte)*.1a. ed. Guatemala : s.n. 106 p.
6. **Hellriegel, D. y Sloxum J jr.** 1998 *Administración*. 3a. ed. México: International Thomson Editores, S. A. de C. V., 864 p.
7. **Instituto Guatemalteco de Turismo,** Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo –INGUAT-, 10 p.
8. **International Organization for Standarization.** 1999 *Norma Internacional ISO 10015 “Administración para la Calidad, Directrices para la capacitación)* 1a. Ed. 15 p.
9. **Koontz, H. y Wiehrich, H.** 2004 *Administración, Una Perspectiva Global*. 12a. México : McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V., 804 p.
10. **Pinto Villatoro, R.** 1992 *Proceso de Capacitación*. 2a. Ed. corregida y aumentada. Diana, S. A. de C. V., 200 p.
11. **Pinto Villatoro, R.** 2000 *Planeación Estratégica de Capacitación*. 1a. ed. México Distrito Federal : McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 206 p.

ANEXOS

ANEXO 1

Formulario actual para la Detección de Necesidades de Capacitación

DRRHH

Encuesta 01-SCP-NOV2010

ENCUESTA No. _____

Detección de Necesidades de Capacitación

Fecha de la aplicación: _____

La siguiente información que se requiere será de utilidad para crear la base de datos del personal de INGUAT en aspectos de capacitación.

Datos Generales

Nombre: _____

Puesto: _____

Correo electrónico institucional: _____

Teléfono (incluir extensión): _____

Celular: _____

División: _____ Departamento _____ Sección _____

Fecha de ingreso: Día: _____ Mes: _____ Año: _____

Antigüedad en el cargo (años y meses) : _____

Tipo de contratación:

Renglón: _____

Nivel al que pertenece el puesto:

- Profesional _____
- Técnico Profesional _____
- Técnico _____
- Secretaria/Asistente _____
- Trabajador Especializado _____
- Trabajador Operativo _____
- Otro (especifique) _____

Tiene personal a su cargo: SI _____

NO _____

Cuántas personas: _____



Estudios

Nivel	Si Finalizo	Certificado/Título obtenido	No Finalizo	Grado en que dejó sus estudios
Primaria				
Educación Básica				
Diversificado				
Técnico Superior U.				
Profesional				
Postgrado				
Maestría				
Doctorado				

Estudia actualmente: Si ___ No ___

Nivel	Área	Lugar	Costo Anual (aproximado)
Técnico Profesional			
Profesional			
Especialidad			
Maestría/Postgrado			
Otro			

Capacitación

Describa los cursos o talleres de capacitación que ha recibido en los últimos dos años.					
Nombre y Denominación (seminario-congreso, curso, taller) de la actividad	Instructor y/o Institución	Créditos	Duración en horas	Tipo de Capacitación	
		Diploma		Interna	Externa

Áreas para capacitar:

A continuación se presenta información sobre las capacidades psicológicas del ser humano para que le sea de apoyo al llenar el cuadro de requerimientos.

	Saber (conocimientos)	Saber hacer (habilidades destrezas)	Ser (actitudes)
Capacidades	El cognitivo : relacionadas con los conocimientos, los conceptos y las ideas.	El psicomotriz : relacionadas con la realización de acciones.	El afectivo : relacionadas con los sentimientos, las emociones y las actitudes.
Ejemplos de objetivos de aprendizaje	Analizar, conocer, describir, enumerar, explicar, recordar, relacionar, resumir, etc.	Aplicar, construir, demostrar, elaborar, experimentar, hacer funcionar, manejar, usar, utilizar, planificar, etc.	Aceptar, apreciar, comportarse, preferir, respetar, sentir, tolerar, valorar, etc.

Capacitación Orientada a Funciones

Describa las principales funciones o actividades que realiza, considerando las establecidas en su descripción de puesto o en sus términos de contrato.	Marque con una "X" el nivel de dominio o logro en cada función.			
	E	B	R	D

E = Excelente B = Bueno R = Regular D = Deficiente

Áreas para capacitar:

A continuación se presenta información sobre las capacidades psicológicas del ser humano para que le sea de apoyo al llenar el cuadro de requerimientos.

	Saber (conocimientos)	Saber hacer (habilidades destrezas)	Ser (actitudes)
Capacidades	El cognitivo : relacionadas con los conocimientos, los conceptos y las ideas.	El psicomotriz : relacionadas con la realización de acciones.	El afectivo : relacionadas con los sentimientos, las emociones y las actitudes.
Ejemplos de objetivos de aprendizaje	Analizar, conocer, describir, enumerar, explicar, recordar, relacionar, resumir, etc.	Aplicar, construir, demostrar, elaborar, experimentar, hacer funcionar, manejar, usar, utilizar, planificar, etc.	Aceptar, apreciar, comportarse, preferir, respetar, sentir, tolerar, valorar, etc.

Capacitación Orientada a Funciones

Describa las principales funciones o actividades que realiza, considerando las establecidas en su descripción de puesto o en sus términos de contrato.	Marque con una "X" el nivel de dominio o logro en cada función.			
	E	B	R	D

E = Excelente B = Bueno R = Regular D = Deficiente

Área de Habilidades

Capacitación solicitada	Profundidad			
De acuerdo al tema solicitado indique con una x el nivel de profundidad que requiere.	AC	A	M	B

Ac= Actualización A=Avanzado M= Medio B= Básico/principiantes

Área de Actitudes

Capacitación solicitada	Profundidad			
De acuerdo al tema solicitado indique con una x el nivel de profundidad que requiere.	AC	A	M	B

Ac= Actualización A=Avanzado M= Medio B= Básico/principiantes

Indique en qué momento considera factible recibir capacitación:

Meses: _____

Días: _____ Horario: _____

Me responsabilizo del contenido de la información proporcionada.

Firma del trabajador

¡ GRACIAS POR PARTICIPAR.... TU OPINIÓN ES IMPORTANTE !

LISTADO DE CURSOS

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Redacción	Administración del tiempo	Atención al Público
Ortografía	Toma de decisiones y resolución de problemas	Cortesía telefónica y servicio de calidad
Técnicas de Archivo	Manejo y control de bodegas	Manejo de Conflictos
Comunicación escrita y oral	Manejo y control de inventarios	Trabajo en Equipo
Redacción documentos oficiales	Manejo de Windows y Office	Relaciones interpersonales
Sistemas de procedimientos internos (pedidos, órdenes de transporte, entre otros)	Manejo de Word I, II, III	Autoestima
Actualización Leyes	Manejo de Power Point I, II, III	Comunicación asertiva
Idiomas (inglés, francés, otros)	Manejo de Excel I, II, III	Sensibilización al cambio
Presentaciones efectivas	Manejo internet	Manejo de quejas y conflictos vía telefónica
Primeros auxilios	Manejo intranet	Manejo de stress
Cursos de Bibliotecología	Manejo de Ms Project	Liderazgo
Curso de Archivista	Manejo de Extintores	Couching
Técnicas de limpieza	Habilidades directivas: Negociación	Gestión personal
Gestión de la calidad	Habilidades directivas: Comunicación	Gestión de los recursos
Redacción turística	Habilidades directivas: Toma de Decisiones	Asertividad
Investigación de Mercados		Desarrollo de valores
Marketing Turístico		Proactividad
Mercadeo Electrónico		Organización y trabajo
Redacción de análisis e interpretación de datos		Orientación al cliente
Elaboración de instrumentos para recopilación de datos		Atención al cliente y recepción de llamadas
Procesos financieros		ISO 9001
Turismo sostenible		
Cultura Turística		
Etiqueta y protocolo		
Ley Orgánica del INGUAT		
Ley de Acceso a la Información Pública		
Leyes Tributarias		
Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento		
Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento		
Estrategias Modernas de Fiscalización		
Fiscalización de la Obra Pública		
Contratación de Bienes y Servicios		

ANEXO 2

Formulario actual para la Detección de Necesidades de Capacitación por área

DRRHH

Encuesta 02-SCP-NOV2010

Encuesta No. _____

Detección de Necesidades de Capacitación por Área

Fecha de la aplicación: _____

Datos Generales

Nombre: _____

Cargo: _____

División: _____ Departamento _____

Sección _____

Personal que tiene a su cargo:

Puestos	Número de trabajadores
Profesional	
Técnico profesional	
Secretaria / Asistente	
Técnico	
Trabajador Especializado	
Trabajador Operativo	
Otro:	

Información de Apoyo

Áreas que requiere capacitar:

A continuación se presenta información sobre las capacidades psicológicas del ser humano para que le sea de apoyo al llenar el cuadro de requerimientos.



	Saber (conocimientos)	Saber hacer (habilidades destrezas)	Ser (actitudes)
Capacidades	El cognitivo : relacionadas con los conocimientos, los conceptos y las ideas.	El psicomotriz : relacionadas con la realización de acciones.	El afectivo : relacionadas con los sentimientos, las emociones y las actitudes.
Ejemplos de objetivos de aprendizaje	Analizar, conocer, describir, enumerar, explicar, recordar, relacionar, resumir, etc.	Aplicar, construir, demostrar, elaborar, experimentar, hacer funcionar, manejar, usar, utilizar, planificar, etc.	Aceptar, apreciar, comportarse, preferir, respetar, sentir, tolerar, valorar, etc.

Niveles de Profundidad:

- Avanzado:** Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
- Medio:** Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de uso de experto.
- Básico/principiante:** Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.

Tiempos para cubrir las necesidades de capacitación:

- Corto plazo:** Es una necesidad urgente a realizarse dentro de los tres primeros meses.
- Mediano plazo:** Se refiere un lapso de entre cuatro y ocho meses.
- Largo plazo:** Será lo que se puede realizar a partir del noveno mes en adelante.

Requerimientos

Para llenar los siguientes cuadros puede apoyarse con el listado de cursos que se presenta en la última hoja, o bien agregar el (los) curso (s) que considere necesario (s).

AREA DE HABILIDADES

Indique la capacitación que considere necesaria para el personal a su cargo. Marque con una x el tipo de necesidad y el nivel de profundidad.		Puesto	TIPOS DE NECESIDAD							PROFUNDIDAD									
			O	I	P	C	CP	MD	LP	AC	A	M	B						
Capacitación	Nombre																		

PROFUNDIZACION: Ac= Actualización A=Avanzado M= Medio B= Básico/principiantes
TIPOS DE NECESIDADES: O= Organizacional I= Individual P=Preventiva C= Correctiva CP= Corto Plazo MP= Mediano Plazo LP= Largo Plazo

AREA DE ACTITUDES

Indique la capacitación que considere necesaria para el personal a su cargo. Marque con una x el tipo de necesidad y el nivel de profundidad.		Nombre	Puesto	TIPOS DE NECESIDAD								PROFUNDIDAD					
				O	I	P	C	CP	MD	LP	AC	A	M	B			
Capacitación																	

TIPOS DE NECESIDADES: O = Organizacional I = Individual P = Preventiva C = Correctiva CP = Corto Plazo MP = Mediano Plazo LP = Largo Plazo
PROFUNDIDAD: Ac = Actualización A = Avanzado M = Medio B = Básico/principiantes

Indique los meses del año que considera factibles para que el personal a su cargo pueda ser capacitado:

La Sección de Capacitación, con base en la información proporcionada, elaborará el Plan de Capacitación 2011.

Firma del jefe de área

LISTADO DE CURSOS

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Redacción	Administración del tiempo	Atención al Público
Ortografía	Toma de decisiones y resolución de problemas	Cortesía telefónica y servicio de calidad
Técnicas de Archivo	Manejo y control de bodegas	Manejo de Conflictos
Comunicación escrita y oral	Manejo y control de inventarios	Trabajo en Equipo
Redacción documentos oficiales	Manejo de Windows y Office	Relaciones interpersonales
Sistemas de Procedimientos internos (Pedidos, órdenes de transporte, entre otros)	Manejo de Word I, II, III	Autoestima
Actualización Leyes	Manejo de Power Point I, II, III	Comunicación asertiva
Idiomas (inglés, francés, otros)	Manejo de Excel I, II, III	Sensibilización al cambio
Presentaciones efectivas	Manejo internet	Manejo de quejas y conflictos vía telefónica
Primeros auxilios	Manejo intranet	Manejo de stress
Cursos de Bibliotecología	Manejo de Ms Project	Liderazgo
Curso de Archivista	Manejo de Extintores	Couching
Técnicas de limpieza	Habilidades directivas: Negociación	Gestión personal
Gestión de la calidad	Habilidades directivas: Comunicación	Gestión de los recursos
Redacción turística	Habilidades directivas: Toma de Decisiones	Asertividad
Investigación de Mercados		Desarrollo de valores
Marketing Turístico		Proactividad
Mercadeo Electrónico		Organización y trabajo
Redacción de análisis e interpretación de datos		Orientación al cliente
Elaboración de instrumentos para recopilación de datos		Atención al cliente y recepción de llamadas
Procesos financieros		ISO 9001
Turismo sostenible		
Cambio Climático		
Etiqueta y protocolo		
Ley Orgánica del INGUAT		
Ley de Acceso a la Información Pública		
Leyes Tributarias		
Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento		
Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento		
Estrategias Modernas de Fiscalización		
Fiscalización de la Obra Pública		
Contratación de Bienes y Servicios		

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO



OBJETIVO:

Organizar eficiente el tiempo como un recurso precioso, cuya eficacia depende de nuestros esfuerzos organizados y planificados racionalmente en todos los proyectos y las tareas que deseamos llevar adelante.

TEMARIO

- Conceptos claves para dominar su recurso más valioso
- La pérdida de tiempo
- Fijando metas que nos impulsen a la acción
- Actuar con pasión
- Un cáncer: la postergación – elimínela
- Multiplicando el tiempo – Instrumentos de planificación personal
- Uso del teléfono
- Aumentando la energía

ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA

OBJETIVO:

Dar a conocer nuevos criterios y opiniones sobre lo más relevante de las reformas y nuevas leyes, además de resolver dudas derivadas de vacíos legales, principalmente de las disposiciones que iniciaron su vigencia este año

TEMARIO

1. RENTAS DEL TRABAJO EN RELACION DE DEPENDENCIA

- a. Hecho generador
- b. Rentas exentas
- c. Deducciones permitidas
- d. Tarifas
- e. Nuevas obligaciones para el patrono
- f. Planilla del IVA ¿Cómo afecta al trabajador?

2. RENTAS DE CAPITAL, GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE CAPITAL

- a. Sustitución del impuesto sobre productos financieros y el de timbres fiscales en pago de intereses y dividendos respectivamente

3. DISPOSICIONES QUE ENTRARON EN VIGOR A PARTIR DEL 13 DE MARZO DEL AÑO EN CURSO

- a. Reformas a la ley del IVA
- b. Reformas a la ley de timbres fiscales
- c. Ley aduanera nacional

4. DISPOSICIONES FINALES Y TRANSITORIAS

GESTION POSITIVA DEL SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO:

Brindar a cada participante las herramientas para desarrollar su gestión como responsables de esa primera impresión de su empresa frente a los clientes, resaltando la importancia de ofrecer a los clientes internos y externos un buen servicio para agregarle valor a su gestión y a los servicios que ofrece la institución, desde la óptica de la calidad.

TEMARIO

Sesión I:

- Taller Práctico: Definición del concepto “Cliente”

- Profesionalismo y Excelencia del personal de atención al cliente.
 - a. Perfil ideal del colaborador que brinda el servicio
 - b. Seres integrales, en búsqueda de la excelencia personal y profesional
 - c. Imagen y presentación personal

- Calidad y Servicio
 - 1. Concepto de Calidad
 - 2. Historia de Calidad
 - 3. Calidad y su impacto en el éxito empresarial
 - 4. Costos de la Calidad y la No Calidad
 - 5. La calidad para el consumidor de hoy: motivaciones, expectativas, exigencias y características del consumidor

Sesión II:

- La Puesta en Escena: el servicio al cliente de calidad

- a. El primer encuentro
 - b. Calidad Personal para la atención
 - c. Modales básicos
 - d. Apropiarse del requerimiento del cliente
 - e. Casos: empresas líderes en el servicio al cliente
- Comunicación y atención telefónica
 - a. Comunicaciones internas y externas
 - b. Reglas de cortesía telefónica
 - c. Técnicas de sondeo
 - d. Preguntas informativas
 - e. Manejo de objeciones
 - f. Taller: reglas básicas de la comunicación
- Gestión positiva de situaciones críticas
 - a. Pasos para enfrentar el enojo de un cliente
 - b. Quejas Vs. Reclamos
 - c. Autocontrol

CÓMO EJECUTAR LAS ESTRATEGIAS



OBJETIVO:

Aplicar los pasos necesarios de ejecución estratégica en su organización, para convertir los planes a largo plazo en pequeños proyectos e iniciativas alcanzables.

TEMARIO

- Marco conceptual y su aplicación práctica.
- Premisas que garantizan una ejecución exitosa.
- El diseño de nuestra estrategia integrada a las operaciones de la empresa.
- Capacidad de ejecución.- Cuestionario de diagnóstico.
- Seguimiento que asegure el cumplimiento de compromisos dentro de una iniciativa estratégica.

PRESUPUESTO PÚBLICO Y CONTROL DE GESTIÓN

OBJETIVO:

Es proveer a los participantes el conocimiento teórico práctico que les permita abordar la configuración de los presupuestos públicos aplicando las técnicas presupuestarias modernas, con énfasis en el presupuesto por proyectos, todo de acuerdo al ordenamiento legal en la materia y a los lineamientos trazados por la Presidencia de la República, el Ministerio de Finanzas y la Dirección General del Presupuesto.

TEMARIO

- Aspectos conceptuales del presupuesto público
- El presupuesto como instrumento de gestión (definición de las funciones administrativas, planificación, control, dirección y desarrollo organizacional)
- Fases del proceso presupuestario: formulación, aprobación y ejecución
- Programación de la ejecución del presupuesto
- Etapas de la ejecución de los ingresos y de los gastos
- Modificaciones presupuestarias
- Control y evaluación del presupuesto

TALLER DE REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA EJECUTIVA

OBJETIVO:

Proporcionar a los colaboradores claves para mejorar su redacción y a escribir con precisión, para evitar retrasos posteriores para aclarar los términos del documento.

TEMARIO

PRIMERA PARTE

1. La importancia del lenguaje

- Elementos en el proceso de la comunicación
- Resultados de la mala comunicación
- Comunicación escrita
- Diagnóstico

2. Tildación

- La sílaba
- Reglas generales
- Tilde diacrítica
- Otros casos

3. Uso de las letras mayúsculas

- Generalidades

4. Conceptos del uso del correo electrónico.

SEGUNDA PARTE

1. Puntuación

- Uso del punto
- Uso de la coma
- Uso de los dos puntos
- Uso del punto y coma
- Uso de los puntos suspensivos
- Uso de los paréntesis
- Uso de los corchetes
- Uso de la raya, guión
- Uso de las comillas

2. Sintaxis

- Oración Sujeto y sus modificadores
- Predicado y sus modificadores

3. Dudas frecuentes

Material escrito de apoyo en la redacción de sus escritos

- Uso de varias letras en particular
- Cuadro de tilde diacrítica
- Uso de mayúsculas

PRESENTACIONES EFECTIVAS



OBJETIVO:

Contribuir con los colaboradores para que logren comunicarse de una forma clara y eficaz.

TEMARIO

MODULO 1

- Técnicas y habilidades de comunicación.
- Manejo del pánico escénico y auto-confianza.
- Presentaciones dinámicas e interactivas.
- Cómo manejar a la audiencia a tu antojo.
- El protagonista... es usted!

MODULO 2

- Aplicando la creatividad en el diseño de la presentación.
- Utilizando la presentación como apoyo y guía.
- Cómo manejar y dirigir una presentación efectiva.
- Tamaño, color y estilo de texto.
- Aplicando la regla de 6x6.
- 10 tips para slides shows atrayentes.

TÉCNICAS PARA INCENTIVAR SU CREATIVIDAD

OBJETIVO:

Estudiar la Creatividad aplicada la Diseño, a partir de un proceso de estudio teórico y práctico, el cual sirva para resolver problemas ya sea de manera interna ó externa y luego de resueltos los problemas incrementar la creatividad de los participantes.

MODULO 1

1. La creatividad no es solamente talento ó suerte.
 - Procesos para aprender
 - Pensar con mayor eficiencia.

2. Aumento de la concentración y agudización del pensamiento.
 - Cómo incorporar la creatividad a las actividades diarias.

3. Promoción, definición de objetivos, elección y seguimiento de un modelo de análisis del ser creativo.
 - Hacer lo mismo de mejor manera.

4. Enunciados del problema.
 - Ejercicios conceptuales de abordaje al problema.
 - Ejercicios de creatividad deliberada

5. Pensamiento Inventivo Sistemático.
 - Procesos irruptivos.
 - La creciente necesidad de creatividad y de innovación.

MODULO 2

1. La disposición a pensar más.

- Mantenerse enfocado en los resultados.
 - Cómo crear una cultura de creatividad e innovación en el trabajo.
2. Metas, objetivos a ser planteados con claridad, procurando analizar el estado creativo existente.
 - Aplicación de resultados al mundo que nos rodea, a las relaciones laborales y a decisiones a tomar.
 3. Marco de referencia, recontextualización del problema para generar enfoques más frescos y menos estructurados.
 4. Cómo reconocer la necesidad de dejar de lado los patrones conocidos y observar las cosas desde un punto de vista diferente.
 5. Cómo abandonar viejos patrones y crear nuevos modelos.
 - Cómo trabajar en torno a las ideas que impiden el crecimiento.

MODULO 3

1. Las mejores formas de buscar y encontrar nuevas ideas.
 - Cómo comprender los procesos básicos de la mente.
2. Cómo escapar a la “trampa de la inteligencia”: cómo desarrollar y mejorar las habilidades de pensamiento.
3. Cómo comprender al cerebro como una organización única y como un sistema de creación de patrones.
 - Cómo hacer que la creatividad y la innovación trabajen para usted y para toda su organización.
4. Cómo cambiar de un pensamiento unidimensional a otro de seis dimensiones.

5. Comprender el pensamiento lateral y cómo aplicarlo exitosamente.

- Tipificación.
- Conceptos que agregan valor a la información.

6. Clase de Ejercitación General

MARKETING TURÍSTICO



OBJETIVO:

Favorecer el aprendizaje de los elementos operativos y funcionales del marketing turístico, dotando al alumnado de los conocimientos necesarios para gestionar de forma eficaz las funciones necesarias en el desempeño de la gestión de eventos, atención al turista.

TEMARIO:

Dirección Estratégica

- Claves de la gestión en el entorno competitivo.
- Estrategia, objetivos, cultura y organización.
- Decisiones y niveles de estrategia.
- Análisis del entorno general y específico.
- Diagnóstico interno y diagnóstico estratégico.
- Política de crecimiento y desarrollo empresarial.

Marketing Turístico

- Introducción al marketing turístico.
- Procesos de compra.
- Creación del producto y fidelización del cliente.
- Fijación de precios.
- Marketing promocional.
- Plan de marketing.

Gestión de eventos

- Gestión de eventos y congresos.
- Planificación, organización y celebración del evento.
- Gestión del post-evento.
- Mercado de reuniones.
- Protocolo en eventos.

Tecnología de la información aplicada al Turismo.

- Nuevas tecnologías aplicadas a las empresas turísticas.
- Fidelización del cliente.
- Futuro de las nuevas tecnologías de la información turística.
- Gestión de relaciones con el cliente: CRM y programas de fidelización.
- Marketing de relaciones.

Atención al Cliente

- Calidad en el servicio de atención.
- Estrategias de servicio.
- Medida de la satisfacción del cliente.
- Retención.
- Fidelización

SOCIAL MEDIA LEARNING

OBJETIVO:

Proporcionar a los participantes información básica, intermedia y avanzada sobre el conocimiento y las técnicas más utilizadas en las redes sociales para generar contenido, tráfico, prospectos de negocio y afiliación.

TEMARIO:

MÓDULO 1 - Generalidades y Objetivos de las redes sociales

- Introducción a redes sociales más importantes y su razón de ser.
- Tendencias y estadísticas mundiales y nacionales.
- Facebook: perfil, grupo o fanpage.
- 10+ razones por qué tener una página de FB para una empresa.
- Definición de objetivos: (ver formato). SMART significa «inteligente».
- Este es un acrónimo de los adjetivos Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo).
- Integración a la comunicación Offline y cultura de servicio al Cliente.

MÓDULO 2 – Facebook: Construyendo la infraestructura de la página

- Receta para una página de FB: setup.
- Timeline: nuevas reglas del juego a partir del 30 de marzo.
- Creación de Contenido de valor (Content Management).
- Los 5 corredores: Institucional, Editorial, Promocional, Contextual, Imagen (ver formato).
- Tips para crear contenido exitoso y reglas de oro.
- Planificación y arquitectura de contenidos: key words + work flow.

- Instalación de aplicaciones de acuerdo a objetivos: activación de aplicaciones pre-instaladas, creación de landing pages, formularios de contacto, promociones, cupones, encuestas, etc.

MÓDULO 3 – Facebook: Generando tráfico a la página

- Creación y Placing de Social Ads.
- Técnicas de tagging e identidades.
- Eventos: creación, implementación, distribución.
- Emarketings: cómo construir mejores titulares para sus emails.
- Database: cómo integrar su base de datos a su fanbase.
- El nuevo Word of Mouth: The EdgeRank Algorithm.
- Super-usuarios (fan ranking).

MÓDULO 4 – Retroalimentación y estadísticas

- Insights.
- Análisis de resultados.
- Generación de reportes.
- Buenas prácticas.

MÓDULO 5 – El mercado de redes sociales y su interacción

- Twitter.
- LinkedIn.
- Youtube.
- FourSquare.
- Google.
- Pinterest.
- Storyfy.
- API's entre redes sociales.

MÓDULO 6 – Herramientas avanzadas

- Blogs y Sindicación.
- Notas y E-books.
- Places.
- Social Plug-ins.
- Blogs y Syndication.
- Polls/Questions.
- Plataformas de manejo de volumen de información: Tweetdeck, Social Sprout, ping.fm, Helloxt, Updating.Me, Sociable, etc.

MÓDULO 7 – Estrategias “offline”

- Cómo integrar nuestra estrategia online con usuarios móviles.
- Plataforma SMS.
- QR Codes.
- Places (Facebook, Foursquare).

MÓDULO 8 – Interacción, promociones y rentabilidad

- Inbound marketing.
- De fans a consumidores.
- Creando promociones exitosas (brainstorming).
- Casos de estudio: páginas exitosas.