

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS  
UBICADA EN LA ZONA 4 DE LA CIUDAD  
DE GUATEMALA”**

**MARLON DINAEL DE LEÓN GÁLVEZ**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2019**

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



**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS  
UBICADA EN LA ZONA 4 DE LA CIUDAD  
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**MARLON DINAEL DE LEÓN GÁLVEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, ENERO DE 2019

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO:	Vacante
VOCAL CUARTO:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración-Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Rodolfo Estuardo Arocha Recinos

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

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz



Guatemala, 16 de agosto del 2018

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
**Decano**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto, procedí a asesorar al estudiante **Marlon Dinael de León Gálvez**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS UBICADA EN LA ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo para la institución objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Álvaro David Reyes Hernández  
Administrador de empresas  
Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0063-2019  
Guatemala, 04 Febrero de 2019

Estudiante  
MARLON DINAEL DE LÉON GÁLVEZ  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Sexto, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 01-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de enero de 2019, que en su parte conducente dice:

**"SEXTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

6.1 Graduaciones

6.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

MARLON DINAEL DE LÉON GÁLVEZ	200912714	"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS UBICADA EN LA ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
------------------------------	-----------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CÁBRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Al más todo poderoso, porque me has bendecido mucho y en tu nombre todo es posible.

### **A MI MADRE**

Edna Liliana Gálvez Noguera, porque es la persona más importante de mi vida y a la que debo todo lo que soy.

### **A MI FAMILIA**

Por su cariño y ánimo que me brindaron en todo este proceso, porque siempre han confiado completamente en mí.

### **A MIS COMPAÑEROS**

Por todos los momentos compartidos en toda la carrera universitaria, muchas gracias porque ustedes son pieza clave en este logro.

### **ESPECIALMENTE**

A todas las personas, amigos y docentes que fueron muy importantes en este proceso, que directa o indirectamente contribuyeron a este logro.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.1.2 Empresa de Seguros	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	5
1.2.1.3 Integración	6
a. Administración del recurso humano	7
a.1 Proceso de la administración del recurso humano	7
i. Proceso para desarrollar a las personas	9
➤ Capacitación	9
• Concepto	10
• Importancia de la capacitación	10
• Beneficios de la capacitación	11
• Técnicas de capacitación	12
• Ciclo del proceso de capacitación	13
✓ Diagnóstico o definición de necesidades de capacitación	15
✓ Diseño y planificación de capacitación	17
✓ Ejecución del programa de capacitación	21
✓ Evaluación de resultados del programa de capacitación	22
1.2.1.4 Dirección	25
1.2.1.5 Control	26

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE**  
**UNA EMPRESA DE SEGUROS UBICADA EN LA ZONA 4 DE LA CIUDAD DE**  
**GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1 Metodología de la investigación	27
2.1.1 Métodos	27
2.1.1.1 Método científico	28
2.1.1.2 Método analítico	28
2.1.1.3 Método deductivo	29
2.1.2 Técnicas	29
2.1.2.1 Investigación bibliográfica	29
2.1.2.2 Observación directa	29
2.1.2.3 Censo	29
2.1.3 Instrumentos	30
2.2 Antecedentes	30
2.2.1 Reseña histórica	30
2.2.2 Filosofía organizacional	31
2.2.3 Estructura organizacional	31
2.2.4 Servicios que ofrece	34
2.3 Situación actual de la capacitación	34
2.3.1 Características del personal administrativo	35
2.3.2 Proceso de capacitación	46
2.3.2.1 Análisis de la situación actual de la capacitación al personal según la opinión del Director Administrativo	46
2.3.2.2 Análisis de la situación actual de la capacitación al personal según la opinión de los mandos medios	48
2.3.2.3 Análisis de la situación actual de la capacitación al personal según la opinión del personal administrativo	60
2.4 Análisis de resultados	70

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS UBICADA EN LA ZONA 4**  
**DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación de la propuesta	73
3.2 Objetivos de la propuesta	74
3.2.1 Objetivo general	74
3.2.2 Objetivos específicos	74
3.3 Programa de capacitación propuesta	75
3.3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación	77
3.3.1.1 Metodología y aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación	77
3.3.2 Diseño del programa de capacitación	87
3.3.2.1 Objetivos del programa de capacitación	89
3.3.2.2 Metas del programa de capacitación	90
3.3.2.3 Alcance del programa de capacitación	90
3.3.3 Ejecución de temas de capacitación	108
3.3.4 Evaluación de temas de capacitación	111
3.3.4.1 Evaluación de reacción	111
3.3.4.2 Evaluación de aprendizaje	114
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	119

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Procesos de la administración de recursos humanos	8
2.	Beneficios a obtener con la capacitación a los trabajadores	12
3.	Métodos para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación	16
4.	Componentes básicos para el diseño del programa de capacitación	19
5.	Factores para el cumplimiento efectivo del programa de capacitación	22

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Ventajas y desventajas de DNC con base en problema	17
2.	Principales problemas que enfrenta el personal administrativo	34
3.	Boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación	78
4.	Ejemplo de convocatoria de reunión para uso de boleta de necesidades de capacitación en los departamentos de la dirección administrativa	80
5.	Características para considerar un problema	81
6.	Ejemplo de problema y sus características	82
7.	Escalas de ponderación de un problema	82
8.	Matriz de necesidades de capacitación detectadas para el personal administrativo con base a problemas	84
9.	Priorización de los problemas detectados	87
10.	Programa de capacitación	91
11.	Programa de curso Gestión Estratégica de Compras	96
12.	Programa de curso Gestión de stock y control de rotación de inventarios	97
13.	Programa de curso Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores	98
14.	Programa de curso Satisfacción del cliente	99
15.	Programa de curso Productividad ante el caos	100
16.	Programa de curso Coaching y liderazgo ejecutivo	101
17.	Programa de curso Gestión de seguridad industrial y salud ocupacional	102
18.	Programa de curso Conservación y administración de archivos	103
19.	Presupuesto del programa de capacitación escenario 1	105
20.	Presupuesto del programa de capacitación escenario 2	106
21.	Presupuesto del programa de capacitación escenario 3	107

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
22.	Lista de verificación de temas de capacitación	109
23.	Lista de pendientes en listado de verificación	110
24.	Evaluación del tema y facilitador	112
25.	Ejemplo de tabulación de evaluación de reacción de capacitación	114
26.	Ejemplo de tabulación de evaluación de aprendizaje de la capacitación	116

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Fases del proceso de Capacitación	14
2.	Niveles de formación de acuerdo al modelo Kirkpatrick	23
3.	Proceso de capacitación con base a problemas	76

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Niveles jerárquicos de la Dirección Administrativa	32
2.	Organigrama nominal de la Dirección Administrativa	33
3.	Tiempo que tienen los trabajadores de laborar en la empresa	36
4.	Edad de los trabajadores	37
5.	Factores que mejorarían el desarrollo de las actividades laborales	38
6.	Quejas de clientes internos	39
7.	Entrega de sugerencias para corregir los problemas que ocasiona las quejas de sus clientes internos	41
8.	Se toman medidas correctivas por parte de mandos medios para contrarrestar los problemas manifestado por el cliente interno según personal administrativo	42
9.	Medidas correctivas por parte de mandos medios para contrarrestar los problemas manifestado por el cliente interno según mandos medios	43
10.	Inconvenientes para el desarrollo de las actividades laborales	44
11.	Nuevos conocimientos recibidos por medio de la empresa según mandos medios	49
12.	Frecuencia en que recibe capacitaciones según mandos medios	50
13.	Realización de las capacitaciones según mandos medios	51
14.	Atención en requerimientos de capacitación según mandos medios	53
15.	Evaluación de resultados de la capacitación según mandos medios	55
16.	Utilidad de la capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes contribuyendo a la resolución de problemas actuales según mandos medios	57

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
17.	Conocimiento de un programa o plan de capacitación en la empresa según mandos medios	58
18.	Elaboración y propuesta de programa de capacitación según mandos medios	59
19.	Nuevos conocimientos recibidos por medio de la empresa según el personal administrativo	61
20.	Frecuencia en que recibe capacitaciones según el personal administrativo	62
21.	Realización de las capacitaciones según el personal administrativo	63
22.	Atención en requerimientos de capacitación según el personal administrativo	64
23.	Evaluación de resultados de la capacitación según el personal administrativo	66
24.	Utilidad de la capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes contribuyendo a la resolución de problemas detectados según el personal administrativo	68
25.	Conocimiento de un programa o plan de capacitación en la empresa según el personal administrativo	69

## INTRODUCCIÓN

Como proceso sistemático, la capacitación tiene como objetivo preparar al personal para la ejecución eficiente de las diversas tareas propias del cargo y de la empresa, en un mercado competitivo y globalizado, por ello es necesario que los trabajadores adquieran conocimiento y habilidades constantemente y logren modificar actitudes para alinearlas a las necesidades de la empresa; para que esto ocurra, el proceso debe ser organizado y controlado en toda su gestión, establecer actividades a realizar para garantizar su efectividad; así como, la estandarización y normalización de los documentos, de esta forma el proceso de capacitación permite alinear las actividades de capacitación en todas las áreas de la organización.

Es por lo anterior que el presente documento tiene como finalidad establecer una guía para la implementación y mejora continua de un programa de capacitación para el personal administrativo de una empresa de seguros ubicada en la zona 4 de la ciudad de Guatemala considerando todas las fases del proceso de capacitación.

En el capítulo I se presenta el marco teórico que sirve de referencia al lector para introducirlo a la temática de la capacitación, las fases del proceso de capacitación como lo son el diagnóstico de necesidades de capacitación, el diseño del programa con base a las necesidades detectadas, llevar a cabo su ejecución y posterior la evaluación del mismo.

En el capítulo II se expone el diagnóstico del proceso de capacitación en la empresa objeto de investigación, la metodología utilizada, antecedentes de la empresa, resultados obtenidos en la investigación de campo y el análisis de los mismos que sirvieron para justificar y reconocer la necesidad que existe de

implementar un programa de capacitación para el personal administrativo en la empresa objeto de investigación.

En el capítulo III se desarrolla la propuesta de solución, los lineamientos para su correcta implementación y que el mismo sirva para solucionar la problemática que presenta actualmente.

Se presentan las principales conclusiones y recomendaciones con base a la problemática detectada. Adicionalmente se incluyen anexos y bibliografía consultada en la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empresa**

La empresa es una entidad conformada principalmente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos o servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio

Una empresa según el código de comercio de Guatemala en el decreto 2-70 dice que es un comerciante, una sociedad mercantil, bancos, aseguradoras y análogas, quienes buscan obtener beneficios, así como también las instituciones y entidades públicas, cada una regida por lo establecido en la ley.

#### **1.1.1 Empresa Privada**

Se refiere a una entidad comercial propiedad de uno o varios inversionistas o accionistas privados. Estas empresas constituyen el sector privado de la economía de un país, donde su objetivo es generar ganancias para los inversionistas o accionistas

#### **1.1.2 Empresa de Seguros**

Son empresas que ofrecen seguros que cubren el riesgo de pérdida o deterioro en las cosas o en el patrimonio, también cubren los riesgos de accidentes personales y los seguros de salud.

## **1.2 Administración**

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.”  
(3:4)

La administración se define básicamente y en sentido amplio como el proceso de realizar actividades previamente planificadas, a través de un equipo de trabajo con el compromiso a finalizarlas, considera la minimización de costos y la maximización de logros, permite establecer procesos para planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y los recursos no solo humanos, sino también financieros y materiales de los que dispone la organización, para continuar su misión, lograr su visión y objetivos. En lo que se refiere al recurso humano, la administración proporciona lineamientos para optimizar y aprovechar el conocimiento, actitudes, habilidades y destrezas de las personas, por lo que toda organización debe enfocarse en el desarrollo y mantenimiento de su personal, para mantener competitividad y efectividad.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

El proceso administrativo es el conjunto de fases sucesivas que se interrelacionan integralmente a través de las cuales se desarrolla la administración. La primer fase está integrada por la administración y organización; la fase mecánica en la que se establece lo que debe hacerse y hacia donde se dirige la organización. La segunda fase está formada por la integración, dirección y control; esta fase dinámica, establecen como deben manejarse las fases mecánicas.

### 1.2.1.1 Planeación

Consiste en determinar las actividades que han de realizarse para cumplir con la misión y los objetivos de la empresa, por lo que se requiere visualizar el futuro y prever problemas, para formular las acciones a implementar.

#### a) Elementos de la planeación

A continuación se presenta los elementos que forman parte de la planeación:

- **Misión:** Es la finalidad específica de una empresa, que la distingue de otras de su tipo. Es identificar la función que cumple esta organización en la sociedad; es por ello la razón de ser de la empresa, es aquí donde se responde ¿Cuáles son los productos o servicios que se prestan?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Cuál es nuestro mercado objetivo?
- **Visión:** Es una proyección de lo que la empresa desea ser a largo plazo, una declaración de la visión responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?
- **Valores:** “Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.” (4:46)

Los valores son importantes debido que representan un conjunto de elementos propios que definen la estructura de una empresa, la línea de actuación, principios éticos y cultura organizacional que se deben de desarrollar para generar un mayor rendimiento y beneficio económico.

- **Objetivos:** Son los resultados que se esperan obtener a propósito de la misión, son fines a lograr, con sus características de medibles, cuantificables,

claros, precisos, específicos y alcanzables. Se clasifican en: estratégicos o generales de toda la entidad a largo plazo, tácticos o departamentales a corto y mediano plazo, operacionales o específicos a niveles de sección a corto plazo. Para determinar objetivos se deben hacer preguntas claves de la Administración ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Por qué?.

- **Metas:** Es la cuantificación del objetivo que se pretende cumplir en un tiempo estipulado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa.
- **Estrategias:** “Son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas. A través de las estrategias se plantea el *cómo* lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos” (4:49)

Las estrategias son muy trascendentales porque con ellas las empresas pueden adaptarse a los cambios constantes que presentan los mercados, también adaptarse a las necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos trazados.

- **Programas:** Esquema que establece secuencias de actividades para realizar los objetivos, identifica actividades, cronogramas, interrelaciona y asigna actividades.
- **Políticas:** Son guías para orientar la acción o criterios a seguir para la toma de decisiones, estas deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por los miembros de una empresa.

- **Procedimientos:** Son todos los pasos a seguir predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.
- **Presupuestos:** Son todos aquellos planes a desarrollar en términos económicos o monetarios, determinan el origen y la asignación de recursos para cumplir objetivos, en un período determinado.

#### **b) Instrumento administrativo de planeación:**

- **Plan de acción:** es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utiliza recursos asignados con el fin de cumplir un objetivo.

#### **1.2.1.2 Organización**

“Es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.” (3:30)

En la actualidad, las empresas para poder trabajar y desenvolverse en actividades, deben de aplicar una estructura que les permita alcanzar en forma ordenada y no aleatoria los objetivos trazados.

#### **a) Elementos de la organización:**

- **Funciones:** Son todas aquellas actividades requeridas, clasificadas y asignadas a los trabajadores de una organización de manera jerárquica para

el cumplimiento de sus objetivos, estas deben ser supervisadas por los jefes o gerentes de la empresa.

- **Jerarquías:** Es el status o rango que tiene un trabajador dentro de una empresa. El individuo que se desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía.
- **Puestos:** Son todas las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

## **b) Estructura organizacional**

“La elección de una estructura organizacional adecuada también es una decisión importante al organizar la empresa emprendedora. En cierto momento, los emprendedores exitosos descubren que no pueden hacer todo por sí mismos. Se requieren más personas. El emprendedor debe elegir el arreglo estructural más apropiado para llevar a cabo las actividades de la organización de manera eficiente y eficaz. Sin un tipo adecuado de estructura organizacional, la empresa emprendedora podría encontrarse pronto en una situación caótica.” (8:337)

En la estructura organizacional es donde se define una jerarquía, se identifica cada puesto de trabajo, sus funciones y donde se reporta dentro de la empresa para contribuir a los objetivos organizacionales.

### **1.2.1.3 Integración**

Consiste en otorgar de todos los elementos materiales, técnicos, financieros y humanos necesarios a la empresa para su funcionamiento y así lograr los máximos resultados propuestos.

Esta etapa es importante, puesto que identifica los requerimientos de fuerza de trabajo, clasifica al personal disponible, recluta, selecciona, contrata, promueve, evalúa, planea la carrera profesional, compensa y capacita a los trabajadores según las necesidades.

### **a. Administración del recurso humano**

“La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (1:9)

La administración de recursos humanos es el proceso que se preocupa de aquellas actividades diseñadas para coordinar a las personas en la organización, busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para capacitar mejor a la fuerza de trabajo.

Es importante mencionar que la administración del recurso humano apoya al administrador jefe, gerente, supervisor o cualquier otro puesto que desempeñe que cuente con personal a su cargo a realizar de manera sistemática y eficaz las fases de la administración: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

#### **a.1 Proceso de la administración del recurso humano**

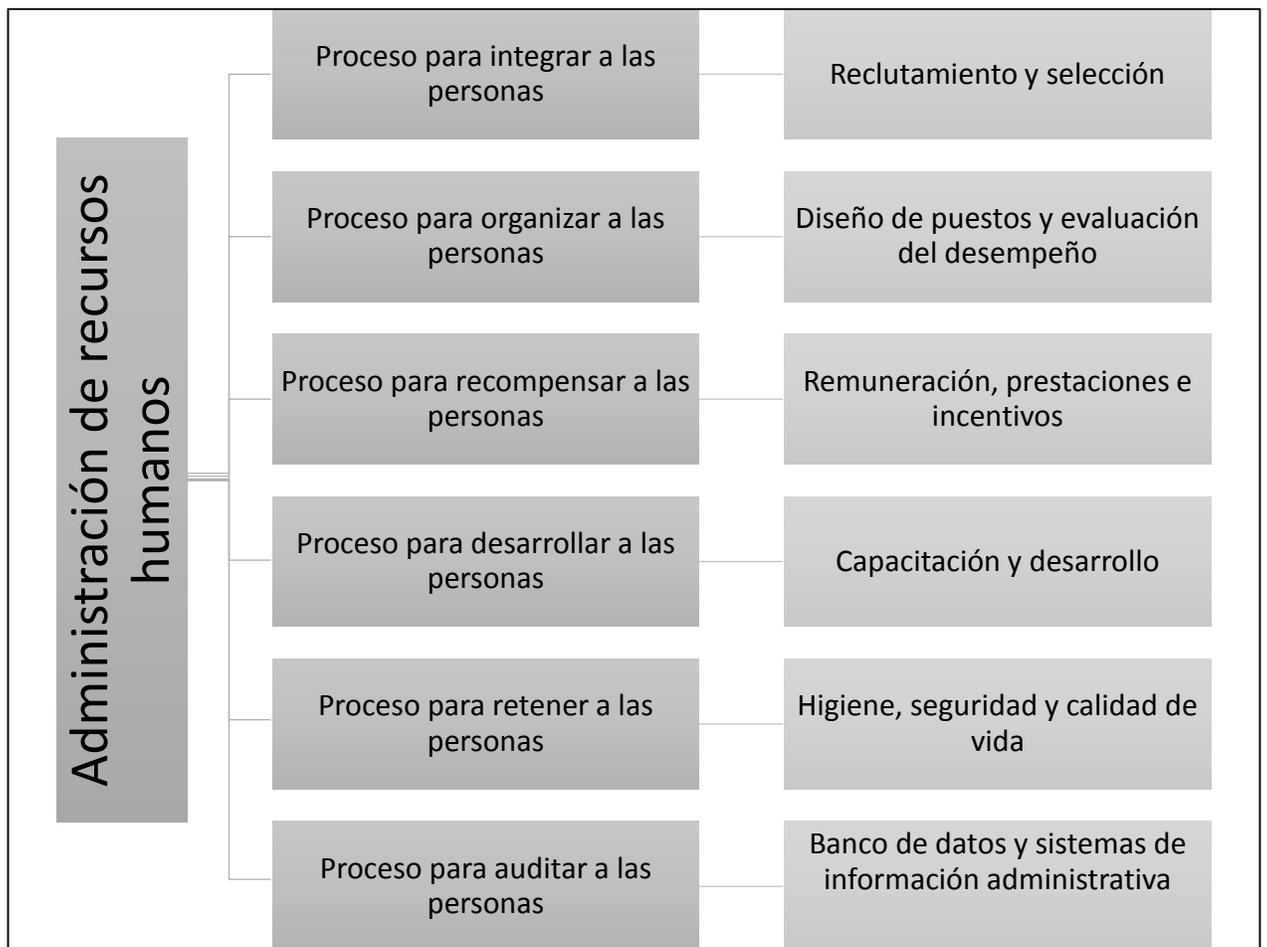
La administración del recurso humano involucra varias actividades, está comprendida por un conjunto de procesos que guardan relación entre sí y permite efectuar las funciones administrativas en la organización para lograr los objetivos propuestos.

Los seis procesos de la administración del recurso humano son:

Proceso para integrar a las personas, proceso para organizar a las personas, proceso para recompensar a las personas, proceso para desarrollar a las personas, proceso para retener a las personas y proceso para auditar a las personas.

### Esquema 1

#### Procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I., (2009), Gestión del Talento Humano, México DF: Mc Graw Hill.

La gráfica anterior muestra los procesos necesarios para la correcta administración de personal, pues de la calidad con que se desarrolle cada uno

depende el éxito de la organización. Para la presente investigación se profundizará en el proceso para desarrollar a las personas, específicamente en la capacitación del personal.

#### **i. Proceso para desarrollar a las personas**

“Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.” (1:366)

Este proceso es de aprendizaje continuo que permite el desarrollo a nivel personal y profesional de los trabajadores, contribuyendo tanto en el desarrollo y crecimiento de la empresa como también en la resolución de los problemas que puedan presentarse.

#### **➤ Capacitación**

Día a día con mayor certeza las empresas comprueban que el recurso humano es el activo más importante y la base de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal en una organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, los beneficios se prologan toda su vida laboral.

Además de auxiliar a los empleados en su trabajo actual, las empresas buscan prepararlos para futuras oportunidades en los distintos puestos, en este sentido, se recurre a fuentes internas para cubrir las plazas disponibles e invertir la menor cantidad de recursos en la inducción y preparación de personal.

- **Concepto**

“La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo” (1:371)

También la capacitación se define como “el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo” (2:238)

La capacitación en síntesis es dotar de todas las herramientas posibles a los trabajadores como conocimientos, habilidades y actitudes con el objetivo de incrementar la productividad, garantizando el correcto desempeño de las actividades asignadas y contribuyendo con los objetivos de la empresa.

- **Importancia de la capacitación**

La capacitación permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio, permite a las empresas mejorar la productividad y tener un alto desempeño en el desarrollo de sus actividades, reduce errores humanos y maximiza sus utilidades.

La capacitación es un factor estratégico para las organizaciones, debido que les permite ser más competitivas, es por ello que debe existir una preparación periódica para los trabajadores, se debe tomar en cuenta los recursos financieros que se deseen invertir. Es preciso que la capacitación se plantee con base en las necesidades de cada trabajador, debido a que esto permitirá conocer cuáles son los requerimientos del personal en la empresa.

- **Beneficios de la capacitación**

Hoy en día, la capacitación es esencial para el desarrollo de las organizaciones, es considerada de baja utilidad, originado porque los resultados de la capacitación son difíciles de valorar y comprender. Si el proceso de capacitación responde a las necesidades y está debidamente planeado y diseñado al aplicarlo se obtendrá personal altamente calificado; mejoras en los procesos de trabajo y aumento en la productividad.

Se considera que los beneficios que se obtienen tanto por parte de los colaboradores como la empresa, se inician desde el involucramiento en la toma de decisiones y resolución de problemas en la empresa, hasta el ahorro en recursos.

## Esquema 2

### Beneficios a obtener con la capacitación a los trabajadores

Beneficios Personales	Beneficios para la empresa
1. Involucramiento en la toma de decisiones y resolución de problemas en la empresa.	1. Personal identificado con los objetivos de la empresa.
2. Permite logro de metas individuales desarrollándose personal y profesionalmente.	2. Ayuda a reducir y mantener bajos los costos, maximización de resultados y alto nivel de utilidades
3. Actitud positiva aumenta el nivel de satisfacción con el puesto que desempeña.	3. Menor supervisión de jefes.
4. Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.	4. Aumento de clientes e intermediarios.
5. Contribuye a la formación de líderes.	5. Ahorro en recursos.

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. (2012). Administración, Una Perspectiva Global. México, DF: McGraw-Hill.

#### • Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas que se utilizan para llevar a cabo una capacitación, a continuación se detallan algunas:

**a) Lecturas:** Se proporcionan manuales que contienen la descripción de cada procedimiento y atribución así como de las normas y políticas que rigen el puesto a desempeñar.

**b) Instrucción programada:** Se basa en una autoevaluación a través de test de selección múltiple o falso/verdadero, este método instruye a distancia y logra

que el trabajador se concientice de las atribuciones del puesto que desempeña.

**c) Capacitación en clase:** Es el traslado de los trabajadores a un aula o salón alejados de su lugar de trabajo donde son educados por instructores internos o externos.

**d) Capacitación por computadora:** Se basa en la transmisión de conocimiento con apoyo tecnológico ya sea por DVD o CD y herramientas de multimedia (graficas, animación, películas, audio y video).

**e) Capacitación E-learning:** Trasmisión de conocimientos a través de plataformas de internet, es un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia.

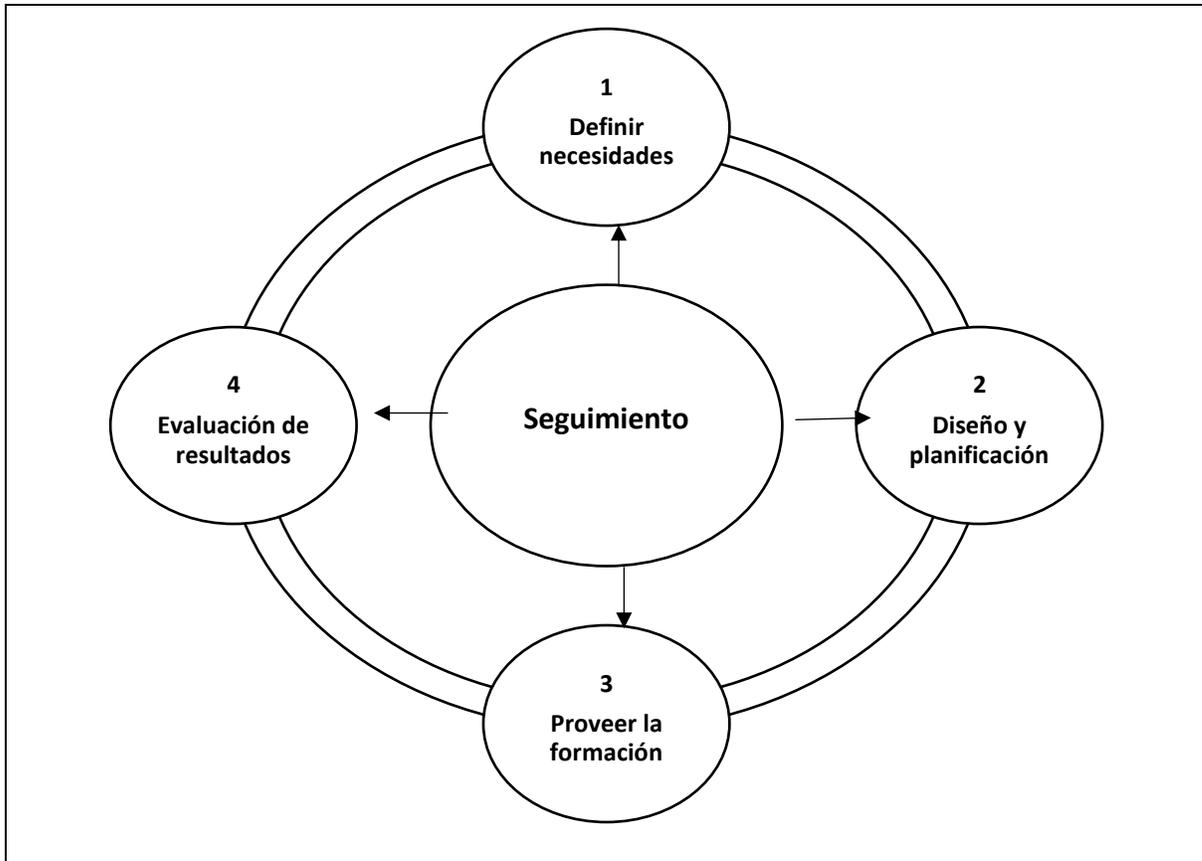
- **Ciclo del proceso de capacitación**

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que contribuye de manera importante para ayudar a las empresas a mejorar sus capacidades y lograr los objetivos, para mitigar las debilidades de capacitación se deben seguir las siguientes fases.

- El diagnóstico o definición de necesidades de capacitación
- El diseño y planificación de capacitación
- La implementación de la capacitación
- La evaluación de resultados

Según la Norma Internacional ISO 10015, el proceso de capacitación al personal se desarrolla de manera sistemática, en el cual los trabajadores adquieren o desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes relativas a su puesto y su ambiente laboral; dicho proceso consta de cuatro fases generales:

**Diagrama 1**  
**Fases del proceso de Capacitación**



Fuente: elaboración propia con base en Norma Internacional ISO 10015. (2003), Gestión de la Calidad. Directrices Para La Formación. Bogotá, Colombia. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

Este diagrama muestra la importancia de ejecutar el proceso de capacitación de manera continua y cíclica, debido a que cada fase del proceso es la base de la siguiente fase y le da sostenibilidad a la capacitación.

A continuación se describe cada una de las fases del proceso de capacitación para su mejor comprensión.

### ✓ **Diagnóstico o definición de necesidades de capacitación**

El proceso de capacitación inicia con el diagnóstico o definición de necesidades, las cuales se definen como la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes en los trabajadores y habrán de adquirir y actualizar para desempeñar correctamente las funciones de su puesto. Generalmente, las deficiencias se determinan a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) el cual permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en la organización, con el fin de establecer los objetivos y contenidos de la capacitación.

El diagnóstico de necesidades de capacitación busca saber diferenciar entre lo que los trabajadores saben contra lo que realmente se necesita para desarrollar sus capacidades y ser más productivo en la organización.

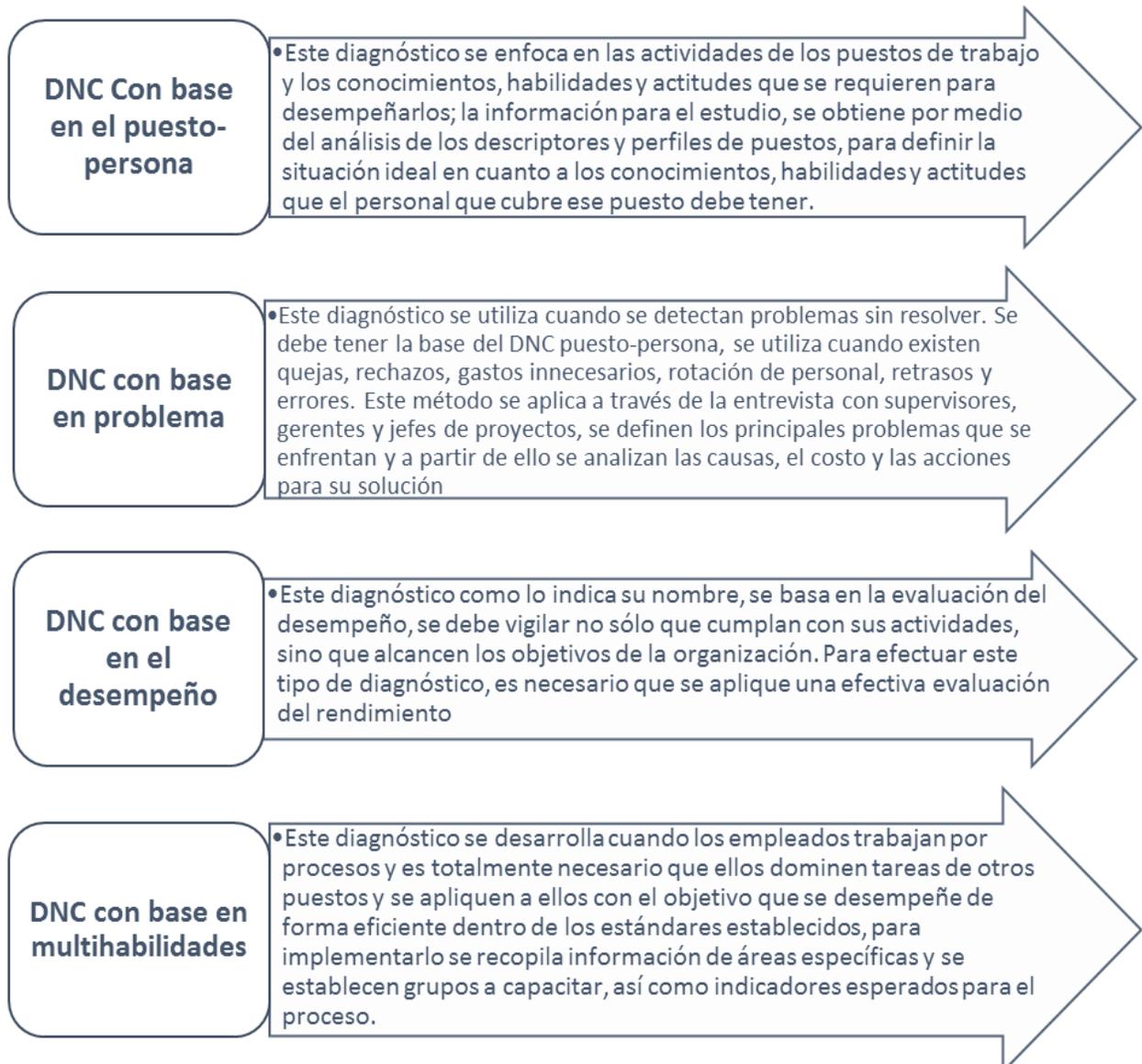
Roberto Pinto Villatoro, plantea cuatro métodos para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación:

- DNC con base en el puesto-persona
- DNC con base en problema
- DNC con base en el desempeño
- DNC con base en multihabilidades

A continuación se presenta los diferentes métodos con sus definiciones:

### Esquema 3

#### Métodos para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación



Fuente: elaboración propia con base en Pinto, R., (2008), Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, México DF: Editorial Grupo Capinte.

Para la presente investigación se tomará el diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas, a continuación se presentan ventajas y desventajas de la aplicación de este método.

**Cuadro 1**  
**Ventajas y desventajas de DNC con base en problema**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados.	No aplica a empresas carentes de una cultura de productividad, en las que predomina la voluntad de los jefes sobre los resultados.
Incorpora al personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.	Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones.
Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que se haya detectado.	En algunas empresas los trabajadores están sobrecargados de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios de DNC
Distingue las causas del problema, que se originen en las personas, métodos, equipos, insumos o normas de trabajo.	

Fuente: elaboración propia con base en Pinto, R., (2008), Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, México DF: Editorial Grupo Capinte.

✓ **Diseño y planificación de capacitación**

El diseño y planificación de capacitación es la segunda fase del proceso de capacitación; posterior a tener el diagnóstico de necesidades de capacitación, se

inicia el diseño de un programa, en el que se deben establecer necesidades prioritarias y llevar a cabo el programa de capacitación.

“La especificación del plan de formación es apropiada para establecer una comprensión clara de las necesidades de la organización, los requisitos y los objetivos de la formación, que definen lo que la persona que recibe la formación podrá lograr como resultado de la misma.

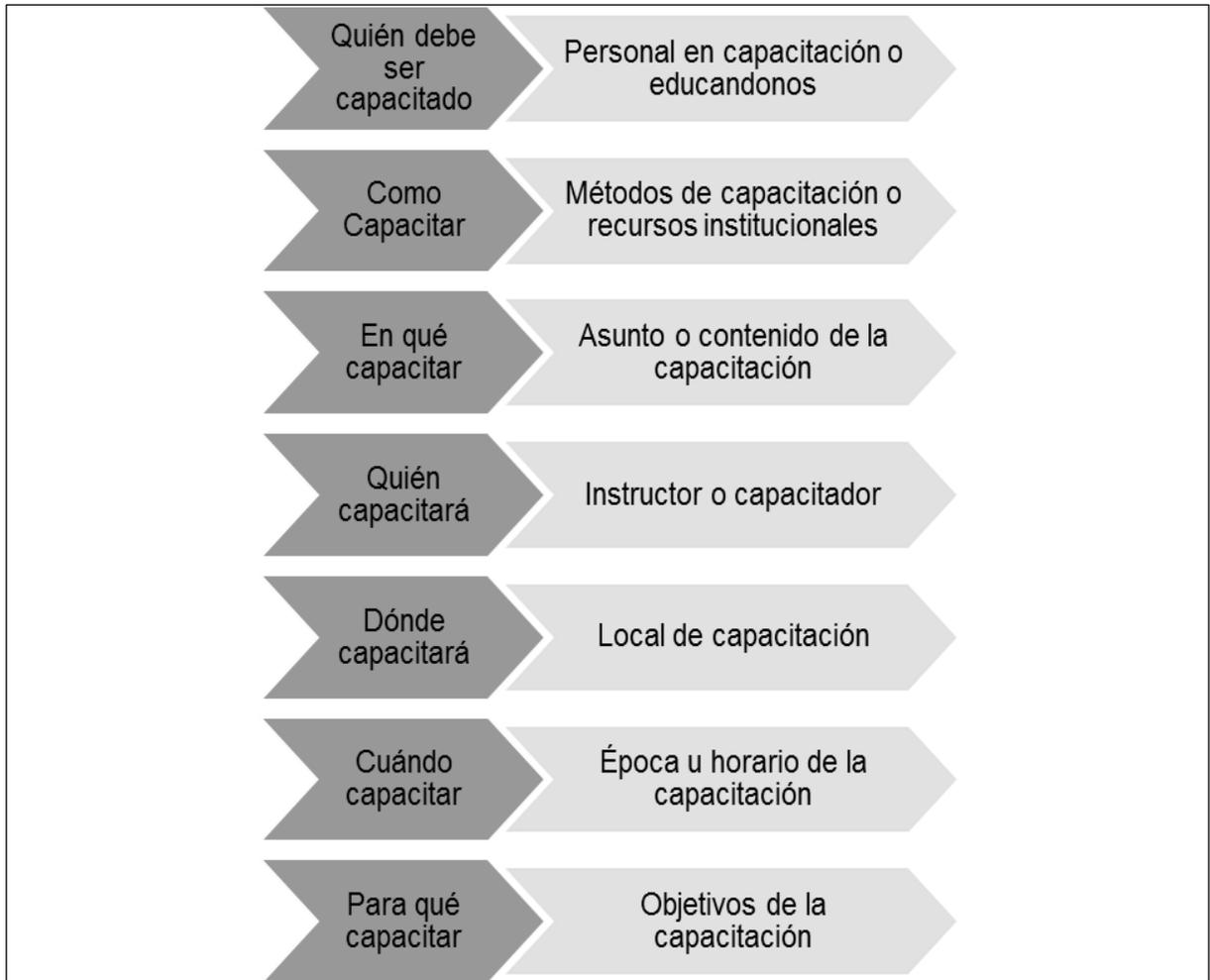
Los objetivos de la formación se deberían basar en la competencia esperada desarrollada en la especificación para las necesidades de formación, con el propósito de asegurar la prestación efectiva del servicio de formación y crear una comunicación clara y abierta” (5:7)

Para diseñar un programa de capacitación es necesario la planificación de las acciones que deben de seguirse durante un período específico establecido para orientar, instruir y formar al trabajador, de forma que adquiera el conocimiento y habilidad necesaria para ejecutar con excelencia las tareas que se le asignen, en esta fase será necesario plantear la forma de atender las necesidades de la empresa en un programa integral.

A continuación se presenta los componentes básicos que deben considerarse en la elaboración del programa de capacitación

## Esquema 4

### Componentes básicos para el diseño del programa de capacitación



Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato, I., (2009), Gestión del Talento Humano, México DF: Mc Graw Hill.

- **Quién debe ser capacitado:** Se debe definir quiénes serán los participantes como también los requisitos para la capacitación, regularmente los cursos son designados para un nivel administrativo específico y no es muy recomendable combinar participantes de distintos niveles jerárquicos, debido a que significa diferentes niveles educativos y un tratamiento distinto del tema.

- Cómo capacitar: “Se debería hacer una lista de los métodos potenciales de formación que satisfagan las necesidades de la misma. El tipo apropiado de formación dependerá de los recursos, restricciones y objetivos listados” (5:6)

Es importante definir los métodos de capacitación y desarrollo, que tenga importantes factores para que la actividad tenga éxito por ejemplo: efectividad respecto al costo, contenido de la capacitación, idoneidad de instalaciones, principios de aprendizaje, entre otros.

- En qué capacitar: Ya definidas las necesidades que se han de solventar y fijar los objetivos que se desean cumplir con el proceso de capacitación, se deben determinar los cursos a impartir, los que deben contener secuencia lógica, determinar su profundidad de acuerdo a lo solicitado.
- Quién capacitará: De acuerdo a las necesidades de capacitación y de los participantes se determinará uno o más instructores y se seleccionarán de acuerdo a los temas que se impartirán, los instructores deben tener ciertas características como disponibilidad, dominio pleno del tema y capacidad de transmitir conocimiento de forma eficiente.
- Dónde capacitará: Se definirá el lugar donde se impartirá la capacitación, frecuentemente es considerado de menor importancia, pero una buena organización origina entusiasmo y comodidad a los participantes, todo lo contrario generará enojo y falta de voluntad.
- Cuándo capacitar: Es necesario tener un período determinado en el que se debe efectuar cierta cantidad de acciones, muchas veces lo determinará el financiamiento disponible. El tiempo que dura la capacitación depende del tipo de evento programado, oscila entre un día a varios meses.

- Para qué capacitar: Depende de las necesidades de capacitación; se busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

### ✓ **Ejecución del programa de capacitación**

Es la puesta en marcha del programa de capacitación, en esta etapa es donde se coordina e imparten los cursos, se verifica el cumplimiento de cada uno de los elementos que se establecieron, se ponen en práctica los métodos y técnicas que se plantearon en el diseño del programa de capacitación.

“Es responsabilidad del proveedor del servicio de formación llevar a cabo todas las actividades especificadas para la prestación de dicho servicio en la especificación del plan de formación.

Sin embargo, la función de la organización que apoya y facilita la formación, así como el suministro de los recursos necesarios para asegurar los servicios del proveedor del servicio de formación, pueden incluir:

- Apoyar tanto a quien recibe como a quien proporciona la formación; y
- Hacer el seguimiento de la calidad del servicio de formación prestado” (5:8)

Se debe tener en cuenta, que el programa de capacitación tiene que ser planificado y con la interacción del método, calidad de instructores, características de los colaboradores a instruir y observar los principios de aprendizaje como motivación, reforzamiento en tiempo real, evitar la tensión, buscar la participación y facilitar la retroalimentación.

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente del apoyo que se provea tanto antes, durante y después de la formación.

### Esquema 5

#### Factores para el cumplimiento efectivo del programa de capacitación

<p><b>Apoyo en la preformación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Adecuación del programa a las necesidades de capacitación</li> <li>•Secuencia lógica y didáctica de los contenidos del curso</li> <li>•Instruir a quien recibe la formación acerca de la naturaleza de la misma y de los vicios en la competencia que ésta pretende llenar</li> <li>•Permitir el contacto entre quien proporciona y quien recibe la formación</li> </ul>
<p><b>Apoyo en la formación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Proveer herramientas, equipo, documentación, software o instalaciones pertinentes para quién recibe y/o para quien proporciona la formación</li> <li>•Proveer oportunidades adecuadas y pertinentes para que quien recibe la formación aplique la competencia que está desarrollando</li> <li>•Dar retroalimentación acerca del desempeño de la labor a solicitud de quien proporciona y/o quien recibe la formación</li> </ul>
<p><b>Apoyo al terminar la formación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recibir la información de retroalimentación por parte de quien recibe la formación</li> <li>•Recibir la información de retroalimentación por parte de quién proporciona la formación</li> <li>•Suministrar información de retroalimentación a los directores y al personal involucrado en el proceso de formación</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Norma Internacional ISO 10015. (2003), Gestión de la Calidad. Directrices Para La Formación. Bogotá, Colombia. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

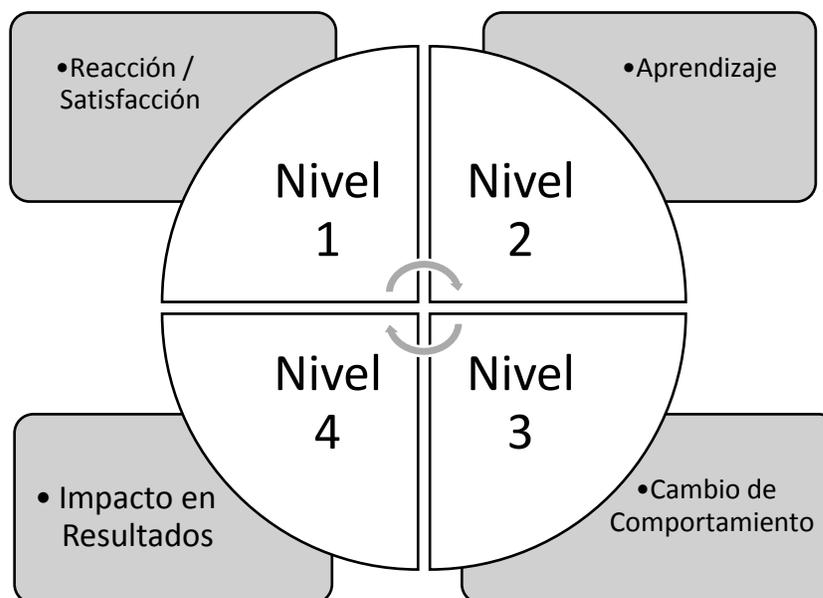
#### ✓ Evaluación de resultados del programa de capacitación

“La evaluación del plan de capacitación implica la validación de los esquemas, estructura, procedimientos, herramientas de trabajo, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación y detectar su nivel de madurez, así

como para obtener un perfil de desarrollo acerca de las áreas de oportunidad donde deberán concentrarse los esfuerzos y los recursos a corto plazo.” (6:96)

Por lo anterior si el programa de capacitación alcanzó los objetivos planteados, es necesario evaluar los resultados, de esta forma se sabe si la capacitación cumplió las expectativas y las necesidades de la organización, los resultados son medidos en cuatro niveles de acuerdo al Modelo Kirkpatrick:

**Diagrama 2**  
**Niveles de formación de acuerdo al modelo Kirkpatrick**



Fuente: <http://circuloeconomiaalicante.com/blog/los-niveles-de-evaluacion-de-kirkpatrick-evaluación-de-la-formacion-cuarta-entrega-26-06-2012>

- **Nivel 1 La reacción / satisfacción:** Este nivel mide como es la reacción de los participantes ante la acción formativa que fueron sometidos, en este nivel se pueden obtener reacciones positivas que no necesariamente garantizan un buen nivel de aprendizaje y esto se logra obtener a través de encuestas que

contienen preguntas sobre el interés del curso impartido, infraestructura, alimentación, comunicación y calidad de los instructores.

Evaluar La reacción es importante debido que aporta información valiosa que ayuda a medir la acción, así como comentarios y sugerencias para mejorar futuros programas; se informa a los participantes que a los encargados de la capacitación les interesa su opinión para realizar de mejor forma su trabajo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación tuvo éxito a menos que se traduzca en un desempeño del puesto eficiente y un comportamiento mejorado a través del tiempo.

- **Nivel 2 Aprendizaje:** En este nivel, se determina el grado de asimilación que los participantes tuvieron ante la capacitación recibida, permite visualizar el grado de avance a partir del punto inicial hacia el resultado final de la capacitación.

Al evaluar el aprendizaje se visualiza el cambio de actitudes de los participantes, como desarrollan los conocimientos adquiridos y mejoran sus capacidades posterior a la capacitación, para garantizar que esto ocurra es necesario una evaluación antes y después de la formación, puede ser por medio de una prueba escrita y así medir correctamente los conocimientos adquiridos por los participantes.

- **Nivel 3 Cambio de comportamiento:** “evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales,

entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.” (1:388)

En este nivel es importante comprobar el cambio de conducta de los participantes entre uno y dos meses después de la capacitación para facilitar que el cambio se produzca y así garantizar que los conocimientos adquiridos son transferidos a su puesto de trabajo. En este nivel es donde la empresa comienza a obtener resultados de la formación derivado al programa de capacitación correctamente diseñado.

- **Nivel 4 Impacto en resultados:** En este nivel se evalúa si la formación en la que fueron sometidos los participantes tiene un impacto y eficiente en los resultados del negocio de la empresa, como por ejemplo reducción de costos, aumento de utilidades, aumento de la producción, reducción de tiempos de ciclo, entre otros.

Los resultados posterior a la capacitación pueden ser visualizados a mediano plazo para una evaluación correcta y un seguimiento muy directo de cada uno de los participantes que recibieron la formación.

#### **1.2.1.4 Dirección**

“Se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrará el análisis de esa función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración.” (2:386)

Como parte de la fase dinámica, en la dirección es donde se ejecutan los planes, motivación, comunicación y supervisión, es en este proceso donde existe la interactividad entre los trabajadores y los jefes inmediatos para que la empresa cumpla sus objetivos.

#### **1.2.1.5 Control**

“Es la fase del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente. De hecho el control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso.” (4:172)

Como última etapa del proceso administrativo, en el control permite medir, mejorar y corregir el desempeño de los trabajadores de una empresa, los errores que por algún motivo se generaron en las distintas fases del trabajo así puedan guiar al éxito de los objetivos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS UBICADA EN LA ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

En el presente capítulo se incluye el diagnóstico de la situación actual de la capacitación para el personal administrativo de una empresa de seguros derivado a problemas actuales que enfrentan como aumento en los gastos administrativos, inconvenientes con los proveedores, quejas de clientes internos por servicio y operaciones inherentes a las áreas que pertenecen a la dirección administrativa, para ello se hará mención de la metodología utilizada para realizar la síntesis y análisis de información, los aspectos generales de la empresa, los resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo realizada en la organización.

#### **2.1 Metodología de la Investigación**

El objetivo principal de la investigación es obtener toda la información documental y de campo que permita comprobar las hipótesis formuladas, derivado a ello proponer un proceso de capacitación que desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el rendimiento efectivo del personal administrativo.

##### **2.1.1 Métodos**

Para la elaboración del diagnóstico se utilizó el método científico, analítico y deductivo.

### 2.1.1.1 Método científico

Para la elaboración del diagnóstico se utilizó el método científico en sus tres fases:

- **Indagadora:** Partiendo de la definición de un problema, se recopilaron datos a través de cuestionarios con preguntas estructuradas abiertas, cerradas y de selección múltiple para el personal administrativo y para los mandos medios, también se estructuró un cuestionario dirigido al Director Administrativo, todo lo anterior diseñado con el objetivo de extraer datos importantes y verídicos que contribuyeron al diagnóstico del proceso de capacitación.
- **Demostrativa:** Los datos obtenidos fueron procesados y brindaron información que se desgregó para análisis y síntesis, lo cual proporcionó un conocimiento veraz de la problemática actual.
- **Expositiva:** En el presente capítulo se expone la situación actual de la capacitación en para el personal administrativo, que sirve de base para el enfoque de los cursos de acción que han de seguirse para la solución de la problemática identificada.

### 2.1.1.2 Método analítico

Se utilizó el método analítico para observar las causas, naturaleza y efectos ocasionados según el diagnóstico de la capacitación actual para el personal administrativo.

### **2.1.1.3 Método deductivo**

Se utilizó este método para deducir las conclusiones finales y lógicas a partir de una serie de premisas.

## **2.1.2 Técnicas**

Para la presente investigación se utilizaron distintas técnicas de investigación, las cuales se presentan a continuación.

### **2.1.2.1 Investigación bibliográfica**

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

### **2.1.2.2 Observación directa**

Se observó el comportamiento de los trabajadores de las distintas áreas que conforman la dirección administrativa, obteniendo la colaboración por parte de ellos en la presente investigación.

### **2.1.2.3 Censo**

Se tomó a los 21 trabajadores de los 18 puestos de trabajo que conforman la dirección administrativa para extraer la información sobre la capacitación actual a través de un cuestionario estructurado que contiene preguntas abiertas y cerradas, así también se elaboró un cuestionario para saber la opinión del Director Administrativo, máxima autoridad del personal administrativo.

### **2.1.3 Instrumentos**

Los instrumentos utilizados en la presente investigación son: guía de observación, cuestionario estructurado y fichas bibliográficas.

## **2.2 Antecedentes**

A continuación se presentan los antecedentes de la empresa objeto de investigación, como reseña histórica, filosofía organizacional, estructura organizacional y los servicios que ofrece en la actualidad.

### **2.2.1 Reseña histórica**

Hace más de seis décadas, sus fundadores coincidieron en sus actividades empresariales; representaban una firma de corretaje de seguros para la cual generaban negocios, tanto en el ramo de vida como de daños y derivado de la coyuntura económica difícil del país que se marcaba por la caída de los precios de los principales productos, deciden entonces en 1,947 fundar la compañía objeto de investigación.

Hoy la empresa pionera en seguros en Guatemala, se ha convertido con el paso de los años en la líder e innovadora, garantizando a sus clientes y usuarios la mejor tecnología y además la certeza de que tendrán productos y servicios de punta.

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la zona 4 de la ciudad de Guatemala, lugar donde se presentan servicios a sus clientes, manteniendo comunicación con ellos vía telefónica, correo electrónico y redes sociales. En la actualidad la empresa tiene un total de 317 puestos con 663 empleados, para fines de esta investigación se tomará en cuenta al personal de la dirección administrativa.

### 2.2.2 Filosofía organizacional

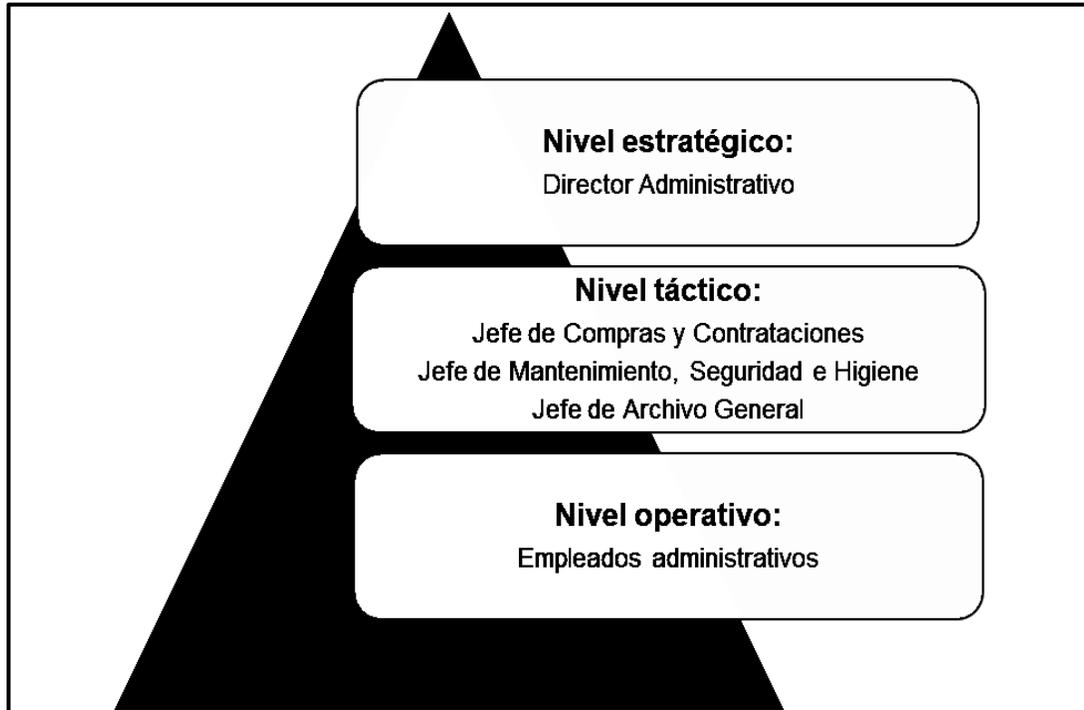
A continuación se presentan los aspectos que conforman la filosofía de la empresa objeto de investigación, para obtener un panorama general de la misma:

- **Misión:** “Ayudar a seguir adelante”
  
- **Visión:** “Ser la aseguradora donde todos quieran estar”
  
- **Valores:** Integridad, confianza, actitud de servicio, disposición al cambio, trabajo en equipo y sentido de urgencia.
  
- **Promesa:** “Te servimos con rapidez y sin fallar, con un equipo de expertos”

### 2.2.3 Estructura organizacional

La dirección administrativa está organizada en tres niveles jerárquicos; nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo, a continuación se describe sus niveles y quienes lo conforman:

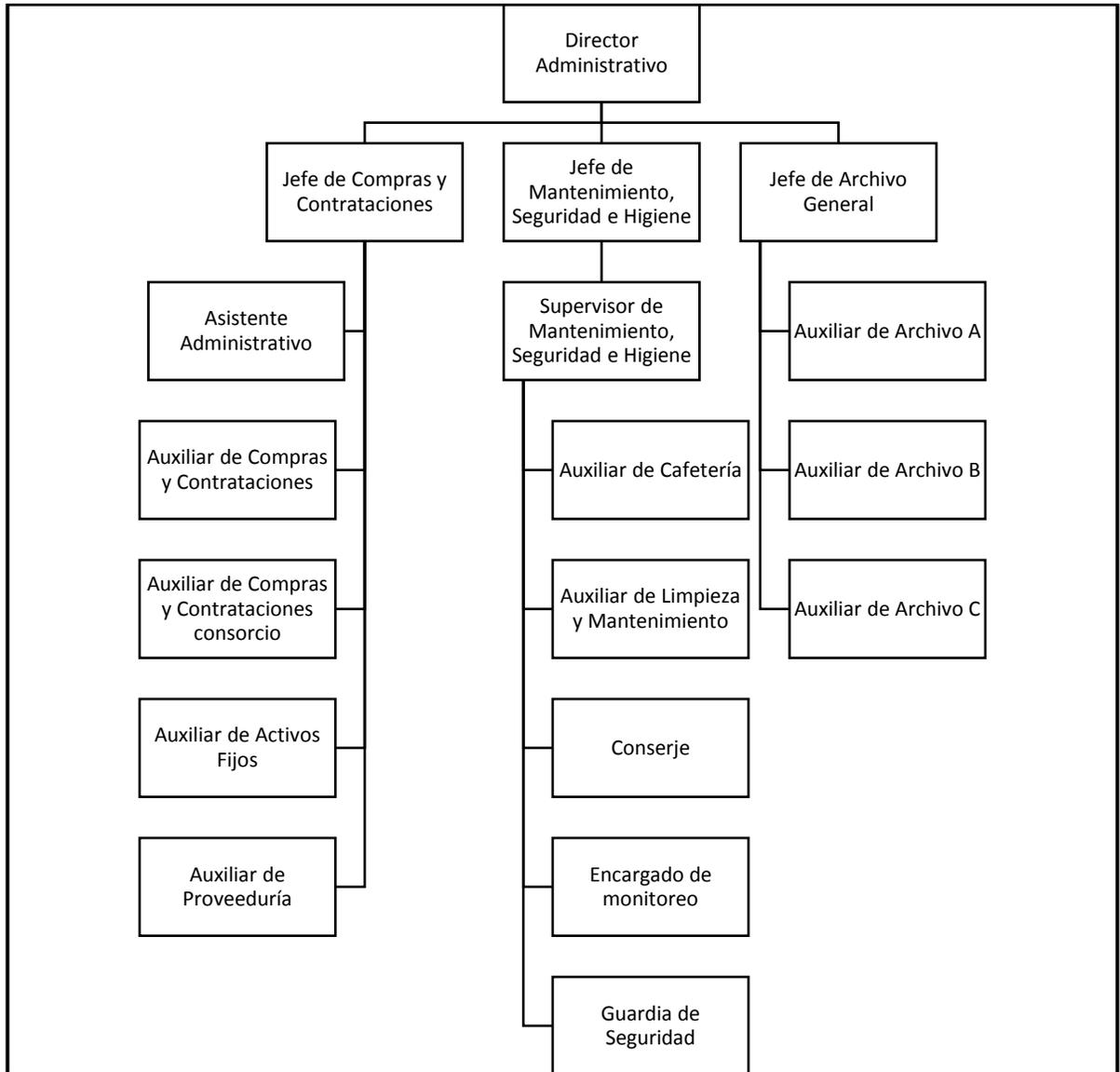
**Gráfica 1**  
**Niveles jerárquicos de la Dirección Administrativa**



Fuente: Elaboración propia – Diciembre de 2017 con base en la información proporcionada por la empresa objeto de investigación

Las empresas actualmente organizan el recurso humano partiendo de funciones o procesos, en el caso de la empresa objeto de investigación, ha definido su estructura organizativa a través de los procesos o servicios principales que brinda a sus clientes, de esa cuenta se presenta a continuación la manera como está organizada para lograr sus objetivos y satisfacer las necesidades de su clientes la dirección administrativa.

**Gráfica 2**  
**Organigrama nominal de la Dirección Administrativa**



Fuente: Elaboración propia – Diciembre de 2017 con base en el organigrama general

Para el correcto desempeño de los servicios que ofrece la empresa, la dirección administrativa está dividida en tres departamentos, los cuales son: departamento de Compras y Contrataciones, Mantenimiento, Seguridad e Higiene y Archivo General.

#### **2.2.4 Servicios que ofrece**

En la actualidad pone a disposición del público una gama de productos de seguros nacionales los cuales se resumen en seguros personales (vida y gastos médicos), seguros corporativos (responsabilidad civil, accidentes personales, gastos médicos colectivos, agrícola, daños, riesgos técnicos, embarcación, aviación, incendio, transportes de exportación) y seguro de caución.

#### **2.3 Situación actual de la capacitación**

En la actualidad el personal administrativo de la empresa objeto de estudio enfrenta varios problemas, los cuales se mencionan a continuación: Incremento en el gasto, baja evaluación de proveedores, insatisfacción del cliente interno, incremento de accidentes y enfermedades laborales y deficiencia en operación de emisión de reclamos de pólizas, por lo anterior la empresa se ve afectada e impacta dentro de sus objetivos operativos y rentabilidad esperada.

A continuación se presenta un resumen de los indicadores, los resultados que han tenido en los últimos dos años y el resultado esperado según lo manifestado por la empresa objeto de investigación:

**Cuadro 2**  
**Principales problemas que enfrenta el personal administrativo**

<b>Indicadores</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Esperado</b>
Ejecución de presupuesto de gasto	97%	98%	90%
Evaluación y selección de proveedores	92.27%	83.78%	98%
Satisfacción del cliente interno	94%	93%	98%
Accidentes y enfermedades ocupacionales	5	12	2
Operación de reclamos de pólizas	94.55%	90.91%	96%

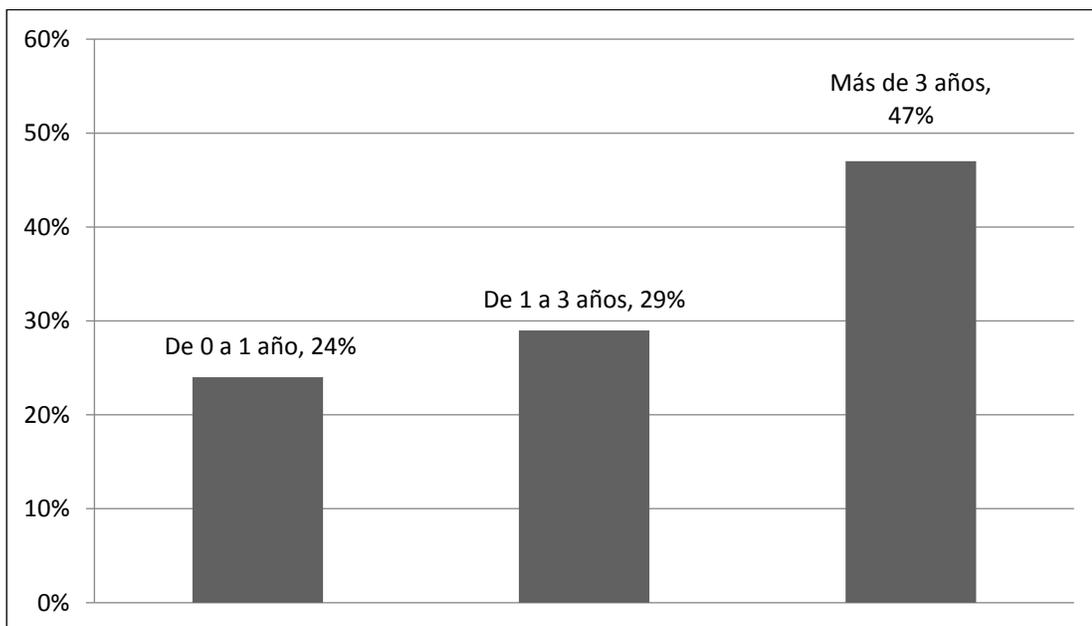
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Por lo anterior es necesario realizar una investigación profunda y entre las variables a analizar están: las características del personal y el proceso de capacitación según la opinión de mandos medios, Director Administrativo y personal administrativo como parte medular de la investigación. De los datos obtenidos, se presenta a continuación los hallazgos más relevantes de la investigación.

### **2.3.1 Características del personal administrativo**

El propósito de incluir características del personal administrativo en la presente investigación es relacionarlas tanto con la frecuencia con que se les ha brindado capacitación durante el tiempo que tienen de trabajar en la empresa, como determinar el interés que tiene el personal de autoformarse y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

**Gráfica 3**  
**Tiempo que tienen los trabajadores de laborar en la empresa**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



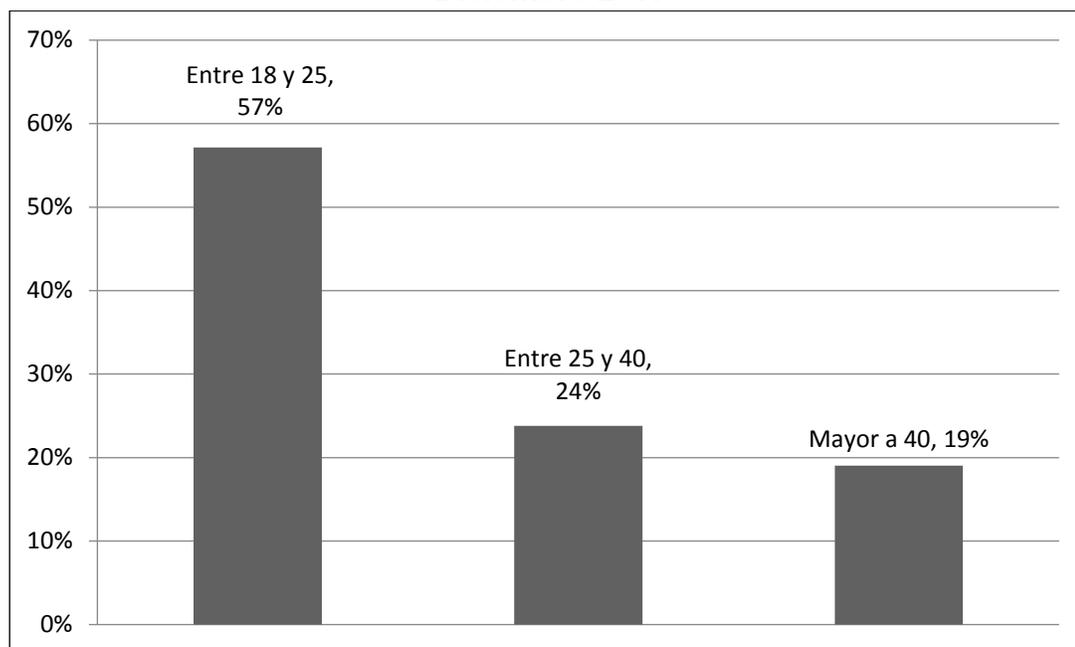
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

La primera característica analizada es el tiempo que tienen todo el personal administrativo de laborar en la empresa, de acuerdo a los resultados el 24% está comprendido en un periodo de cero a un año, siendo la mayoría del departamento de archivo general, un 29% de uno a tres años, siendo la mayoría del departamento de mantenimiento, seguridad e higiene y el 47% más de tres años, siendo la mayoría del departamento de compras y contrataciones.

Por lo anterior expuesto se puede inferir que la empresa cuenta con estabilidad laboral y que el personal administrativo posiblemente habrá recibido capacitación a lo largo del tiempo laborado, se deduce que deben conocer ampliamente como

se realizan las actividades que les fueron asignadas y será determinada la existencia o no de deficiencias en el proceso de capacitación actual.

**Gráfica 4**  
**Edad de los trabajadores**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**

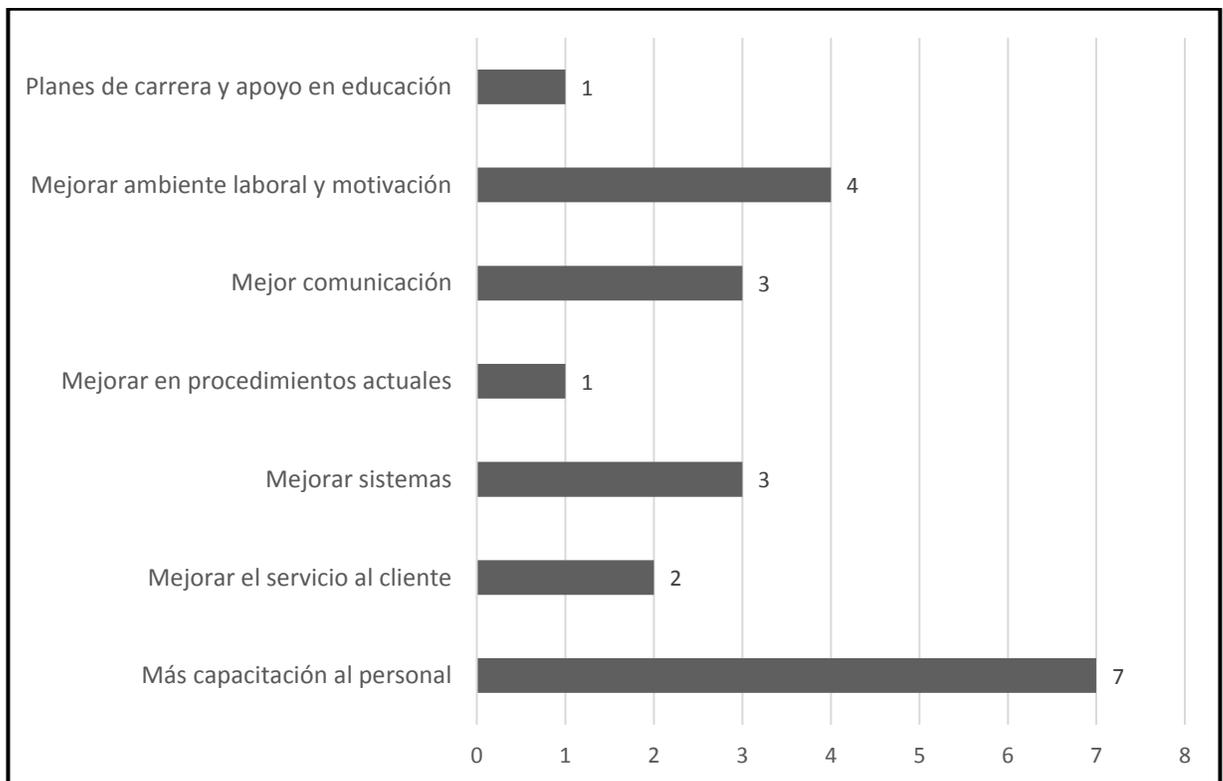


Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

La tercera característica analizada es la edad de los trabajadores del personal administrativo, de acuerdo a los resultados el 57% se encuentra en una edad entre 18 y 25 años, siendo la mayoría del departamento de Archivo General, un 24% se encuentra en una edad entre 25 y 40 años y el 19% son mayor a 40 años.

Por lo anterior expuesto se puede inferir que la mayoría del personal administrativo son trabajadores jóvenes que muy probablemente habrán recibido insuficiente capacitación a lo largo de su vida laboral en la empresa.

**Gráfica 5**  
**Factores que mejorarían el desarrollo de las actividades laborales**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



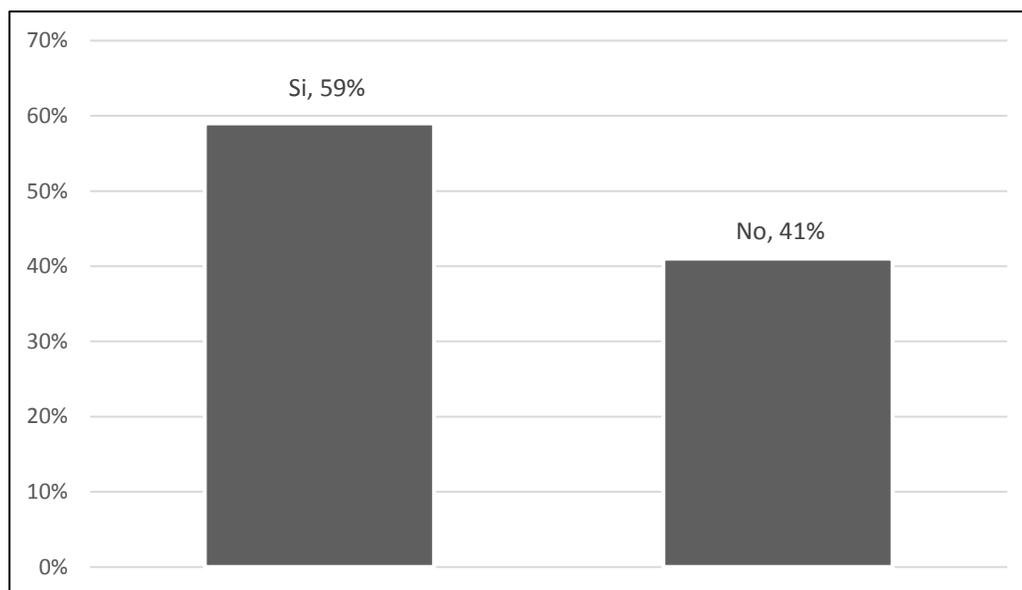
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al consultar a todo el personal cuales son los factores que mejorarían el desarrollo de las actividades laborales, manifestaron varios factores y de las siete que se obtuvieron, el factor que más se repitió es el de más capacitación al

personal, seguida por mejorar ambiente laboral y motivación, mejoras a los sistemas y mejor comunicación.

Los trabajadores indicaron que no reciben conocimientos basados en un diagnóstico de necesidades de capacitación que les permita cerrar algunas brechas en la ejecución de sus funciones y contribuir a la solución de los problemas, reciben capacitaciones empíricas manifestando que requieren mejor y mayores capacitaciones con base en las verdaderas necesidades.

**Gráfica 6**  
**Quejas de clientes internos**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

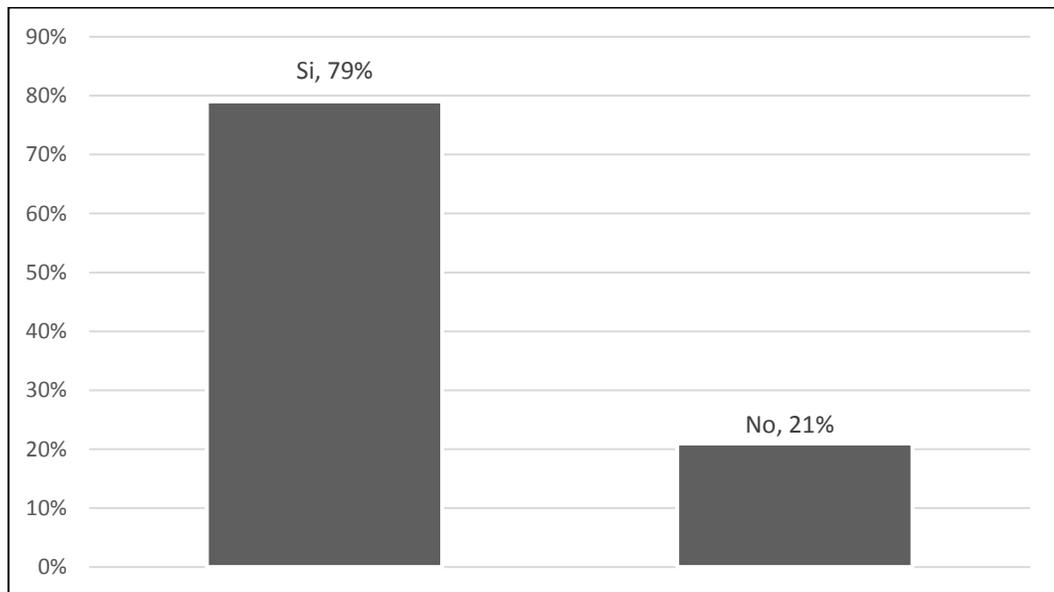
Se realizó la consulta al personal si reciben quejas de clientes internos y el 59% indica que si reciben quejas, el 41% manifestó que no reciben quejas, se puede deducir que la mayoría indica que hay inconformidad de clientes internos de los servicios que prestan en sus respectivos departamentos debido a la falta de

preparación y desconocimiento de actividades que realizan en sus puestos de trabajo, también indicaron que las quejas y comentarios son medibles en cada trimestre por medio de una evaluación de percepción de servicio que realiza otra área en la empresa.

Según información proporcionada por mandos medios y el resto de personal, entre las quejas más frecuentes se encuentran retrasos en las solicitudes de expedientes, que son bastante lentos en los procesos que manejan, que el suministro de café y la limpieza no son los adecuados, que son demasiado burocráticos, que falta empoderamiento del personal, entre otros.

Con base al análisis de la información obtenida, es evidente la inconsistencia en el proceso de capacitación que se utiliza, pues no se basa en instrumentos técnicos, lo que provoca que no sea aprovechada al cien por ciento por los colaboradores y genera disminución en la calidad de los servicios, entrega de servicios fuera de tiempo y toda una serie de aspectos que desgastan la imagen de la dirección administrativa.

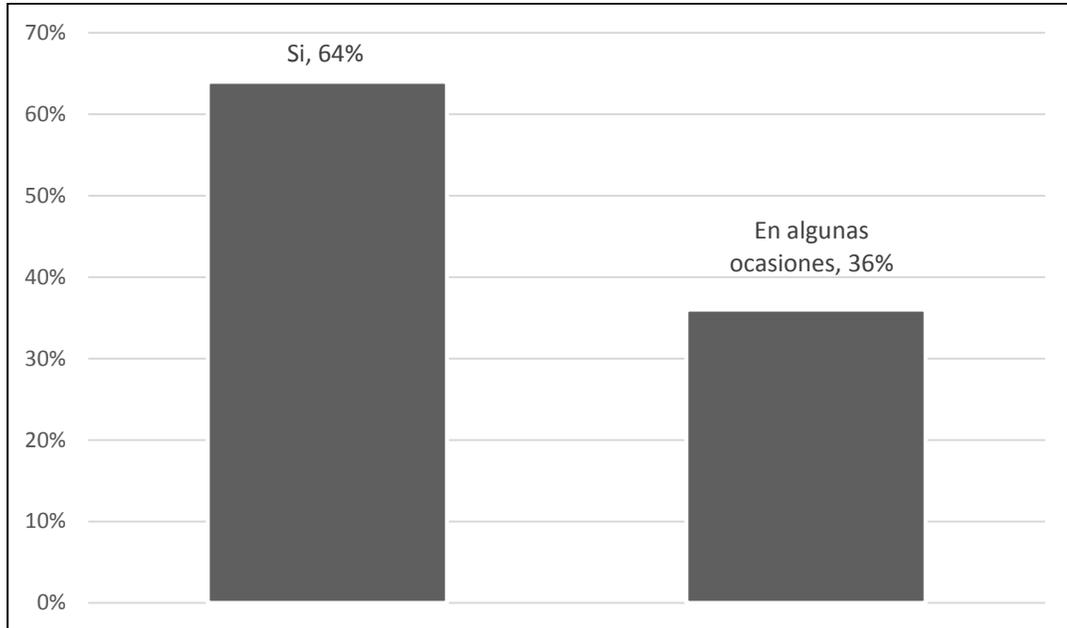
**Gráfica 7**  
**Entrega de sugerencias para corregir los problemas que ocasiona las quejas de sus clientes internos**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al consultar al personal administrativo si ha realizado sugerencias para corregir los problemas que ocasionan quejas de clientes internos el 21% indicó que no ha realizado ninguna sugerencia y el 79% indicó que si han realizado sugerencias a sus jefes inmediatos las cuales se resumen en acompañamiento en las tareas asignadas por parte de los jefes de cada área, capacitación a personas que incumplen objetivos individuales, reparación de mobiliario y equipo, seguimiento a desempeño a proveedores y penalización a los mismos por incumplimiento.

**Gráfica 8**  
**Se toman medidas correctivas por parte de mandos medios para**  
**contrarrestar los problemas manifestado por el cliente interno según**  
**personal administrativo**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



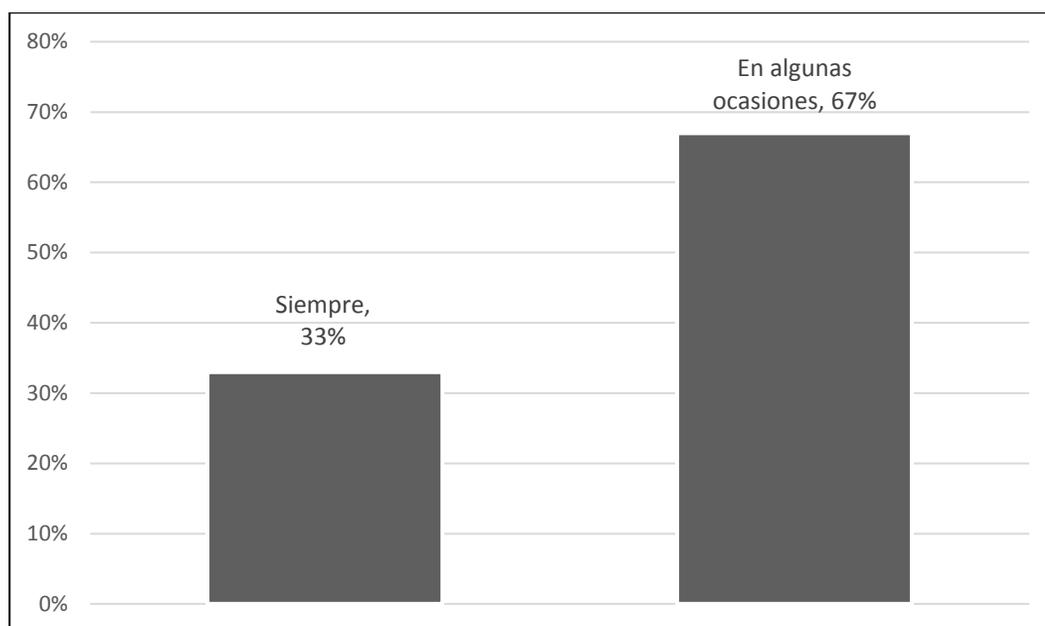
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Se consultó al personal administrativo si sus jefes han tomado medidas correctivas para contrarrestar los problemas manifestados por clientes internos y el 64% indicó que si han tomado medidas correctivas y el 36% manifestó que solamente en algunas ocasiones han tomado medidas correctivas. Dichas acciones se resumen en reuniones de trabajo para la revisión de quejas y sugerencias de clientes internos, acompañamiento en dudas, capacitación interna sobre procedimientos y sistemas.

Con base al análisis de la información obtenida, se evidencia que los mandos medios no siempre toman acciones correctivas ante los problemas que

manifestados por los clientes internos y esto es preocupante debido que es sumamente importante escuchar al cliente y también a los colaboradores para elaborar planes de acción y de esa forma elevar la percepción del cliente interno en el departamento y mantener motivados a los trabajadores.

**Gráfica 9**  
**Medidas correctivas por parte de mandos medios para contrarrestar los problemas manifestado por el cliente interno según mandos medios**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



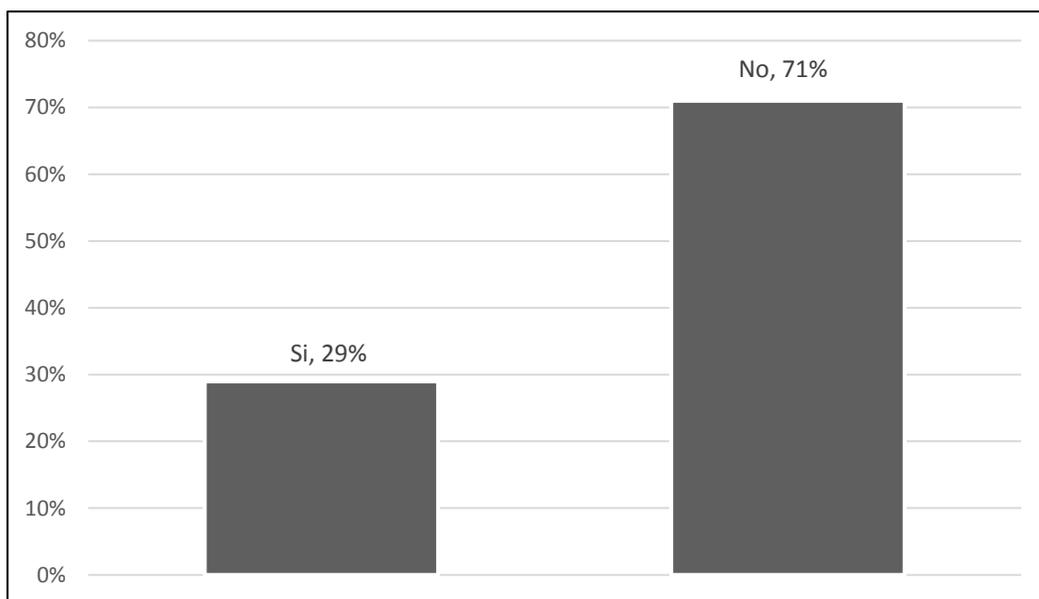
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al consultar a los jefes de las áreas si toman medidas correctivas para contrarrestar los problemas manifestados por los clientes internos el 33% manifestó que siempre han tomado medidas correctivas y el 67% manifestó que en algunas ocasiones han tomado medidas, dichas medidas son como mencionaba el personal administrativo en la pregunta anterior, en capacitaciones

internas las cuales surgen por problemas o quejas que puntualmente manifiesta el cliente interno y reuniones de trabajo mensuales.

Lo anterior confirma lo manifestado por el personal administrativo, los jefes de las áreas que conforman la dirección administrativa no toman siempre medidas correctivas a los problemas manifestados por los clientes y esto se origina debido a que el personal necesita estar más preparado y tener mejor y mayor conocimientos, habilidades y actitudes.

**Gráfica 10**  
**Inconvenientes para el desarrollo de las actividades laborales**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al consultar al personal administrativo si tienen inconvenientes para el desarrollo de las actividades laborales el 71% manifestó que no ha tenido inconvenientes y el 29% manifestó que si han tenido inconvenientes para el desarrollo de las

actividades en su puesto de trabajo, lo anterior hace evidente que el personal no efectúa al 100% con su trabajo derivado de las problemáticas actuales que manifiestan y que repercute en el servicio que brinda, al consultar cuáles son esos inconvenientes indicaron que es debido a mantenimiento de equipos, que no se indica la forma correcta de realizar las actividades asignadas, por descuadres en inventarios, falta de orden y seguimiento a solicitudes de los clientes; sin embargo, entre los problemas manifestados los que se consideran de mayor interés para la investigación, derivado de al apoyo que puede brindar la capacitación para solucionarlos están:

- Incumplimiento de labores de acuerdo a la planificación y organización realizada por los jefes de cada departamento.
- Falta de colaboración y comunicación entre las distintas áreas en la empresa.
- Incumplimiento de acuerdos de servicios
- Quejas de clientes internos
- Inconvenientes con los proveedores
- Incremento en la ejecución de presupuesto

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

## **2.3.2 Proceso de capacitación**

Para iniciar con el análisis de este apartado, se cuestionó al Director Administrativo, mandos medios y personal administrativo sobre el proceso de capacitación, obteniendo los siguientes resultados.

### **2.3.2.1 Análisis de la situación actual de la capacitación al personal según la opinión del Director Administrativo**

Se elaboró un cuestionario estructurada para saber la opinión del Director Administrativo encargado de los tres departamentos que conforman la dirección administrativa en la empresa objetivo de investigación acerca de la situación actual de la capacitación al personal y este indicó:

En la identificación de las necesidades de capacitación el manifestó “debería identificarse con base a las necesidades de los puestos, esta principalmente debería proponerse por parte de las jefaturas de área”, de acuerdo a lo indicado se puede evidenciar que no existe un procedimiento claro y sistematizado de necesidades de capacitación para la dirección administrativa, se puede constatar que la responsabilidad y la solicitud está a cargo de los jefes de los departamentos los cuales deben ser elevadas al Director Administrativo.

A cerca de tener un programa de capacitación al personal en la dirección administrativa manifestó “No tenemos un programa, no hay requerimientos directos de parte de las jefaturas de área”, con lo anterior se puede deducir que no existe un programa de capacitación al personal para la dirección administrativa porque los jefes no planean las capacitaciones de su personal y lo hacen esporádicamente.

Si en la actualidad se contempla a la dirección administrativa dentro de un programa de capacitación de empresa y manifestó “Todas las áreas están con disponibilidad de capacitaciones pasando por un proceso de evaluación de la dirección de desarrollo humano, actualmente no estamos contemplados en un programa establecido de empresa porque para la dirección no se han realizado necesidades de capacitación”, lo anterior confirma que no se tiene contemplado ningún programa de capacitación para el personal administrativo en la empresa objeto de investigación.

Si reciben capacitaciones los trabajadores manifestó “Si, ocasionalmente conforme a requerimientos y disponibilidades”, se puede deducir que no hay programación de capacitaciones y que es mediante requerimientos donde anteriormente confirmo que lo hacen los jefes de las áreas.

Ante el impacto positivo que pueden tener las capacitaciones en los departamentos manifestó “Existe un procedimiento de verificación de conocimientos de capacitaciones a nivel compañía pero a nivel de dirección, no” lo anterior evidencia que únicamente se tiene un formato donde se evalúan las capacitaciones cuando se envían por medio de la dirección de desarrollo humano pero a lo interno de la dirección administrativa no se da seguimiento a los resultados de los conocimiento adquiridos por el personal.

Manifestó a cerca de la replicación de conocimiento cuando son capacitados “Tratando de que las personas que asisten a capacitaciones trasladen el conocimiento por medio de conferencias a sus compañeros, esto es responsabilidad de los jefes de área” se pudo confirmar que es algo que debería de hacerse pero como ocasionalmente se envía al personal a capacitar no es una práctica común la réplica de conocimiento.

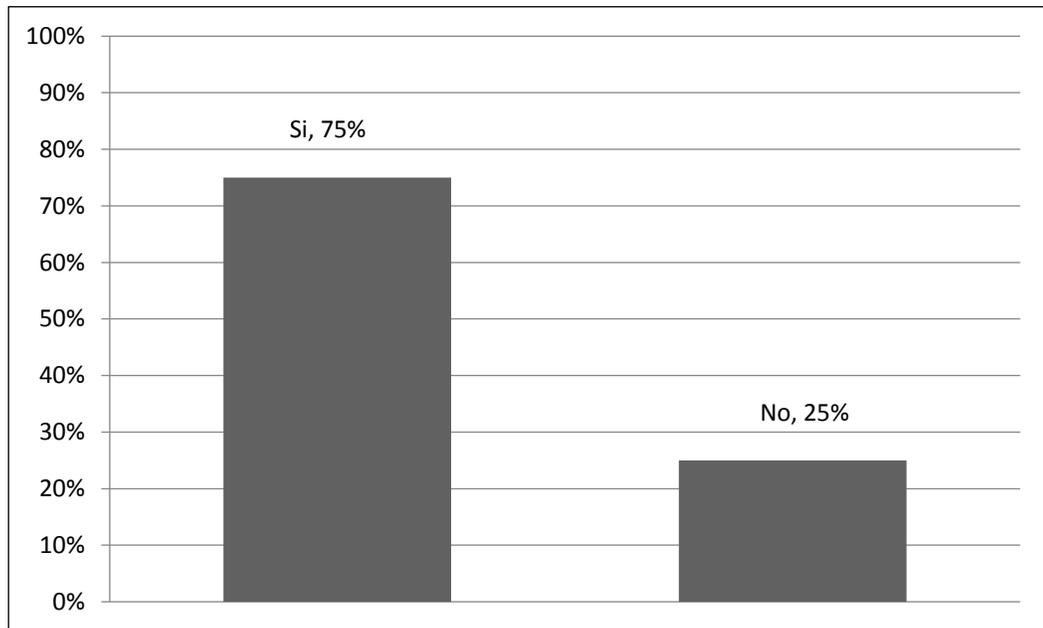
Sobre el presupuesto designado a capacitación al personal nos manifestó “El presupuesto está concentrado únicamente en la dirección de desarrollo humano, pero se ejecuta hasta que se solicita capacitaciones, actualmente el presupuesto para la dirección administrativa es de Q.9,000.00 en todo el año en capacitación al personal” se puede constatar que es la Dirección de Desarrollo Humano la que determina el presupuesto de las áreas de toda la empresa y que la dirección administrativa hace más de un año que no ha ejecutado ninguna capacitación.

Ante la importancia de tener un programa de capacitación manifestó “Si, es importante dotando de herramientas y conocimientos a los colaboradores se incrementa la productividad y el sentido de importancia” por lo anterior se puede inferir que se tiene el apoyo del máximo responsable del personal administrativo debido que es consciente sobre la importancia de capacitar al personal y mejor aún si es mediante un programa sistematizado y viable sustentado con base a las necesidades de los colaboradores.

### **2.3.2.2 Análisis de la situación actual de la capacitación al personal según la opinión de los mandos medios**

A continuación se realiza el análisis de la situación actual de capacitación según la opinión de los mandos medios que para la presente investigación son los jefes de las áreas que conforman la dirección administrativa en la empresa objeto de investigación.

**Gráfica 11**  
**Nuevos conocimientos recibidos por medio de la empresa según mandos medios**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



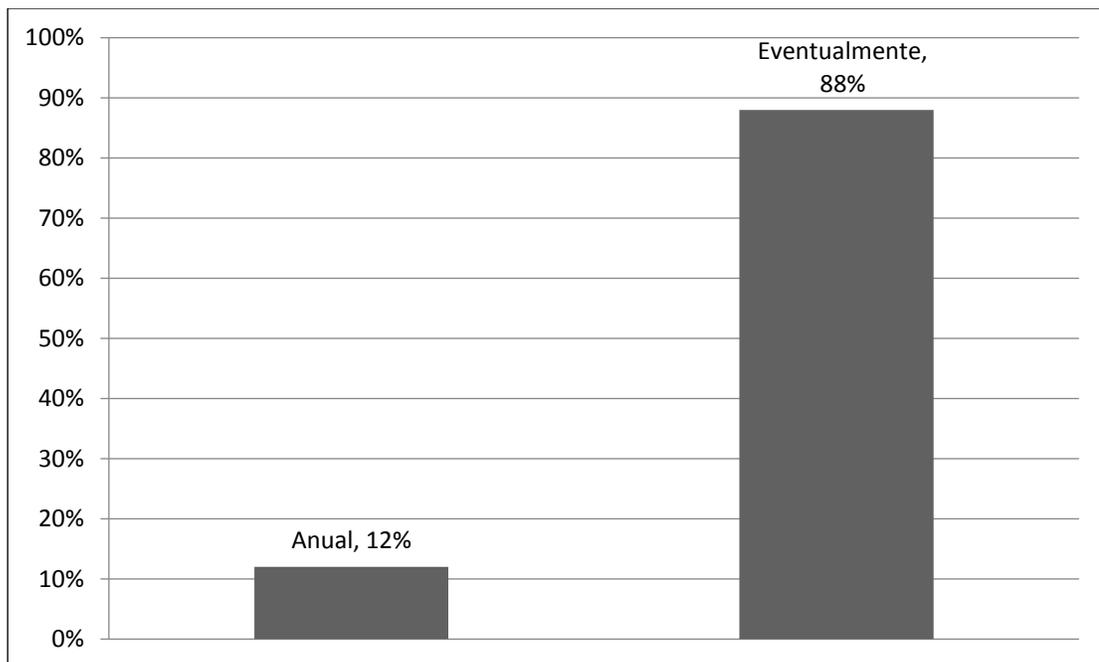
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al analizar las respuestas obtenidas al consultar a los mandos medios si reciben nuevos conocimientos por parte de la empresa el 75% indicó que si han recibido algún tipo de capacitación de temas generales y que ha sido propuesta por medio de correos electrónicos u ofertas de proveedores que lo han ofrecido a ellos o en la dirección de desarrollo humano.

El 25% indicó que no ha recibido algún tipo de capacitación lo que se evidencia que la capacitación que la empresa está proporcionando no es programada sistemáticamente ni equitativamente, lo que puede provocar desactualización en conocimientos de los mandos medios, así como limitación para adquirir nuevas habilidades y actitudes innovadoras que les permitan incrementar su eficiencia e

impactar directamente los resultados del equipo de trabajo que tienen a su cargo y mitigar los problemas que enfrentan actualmente.

**Gráfica 12**  
**Frecuencia en que recibe capacitaciones según mandos medios**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



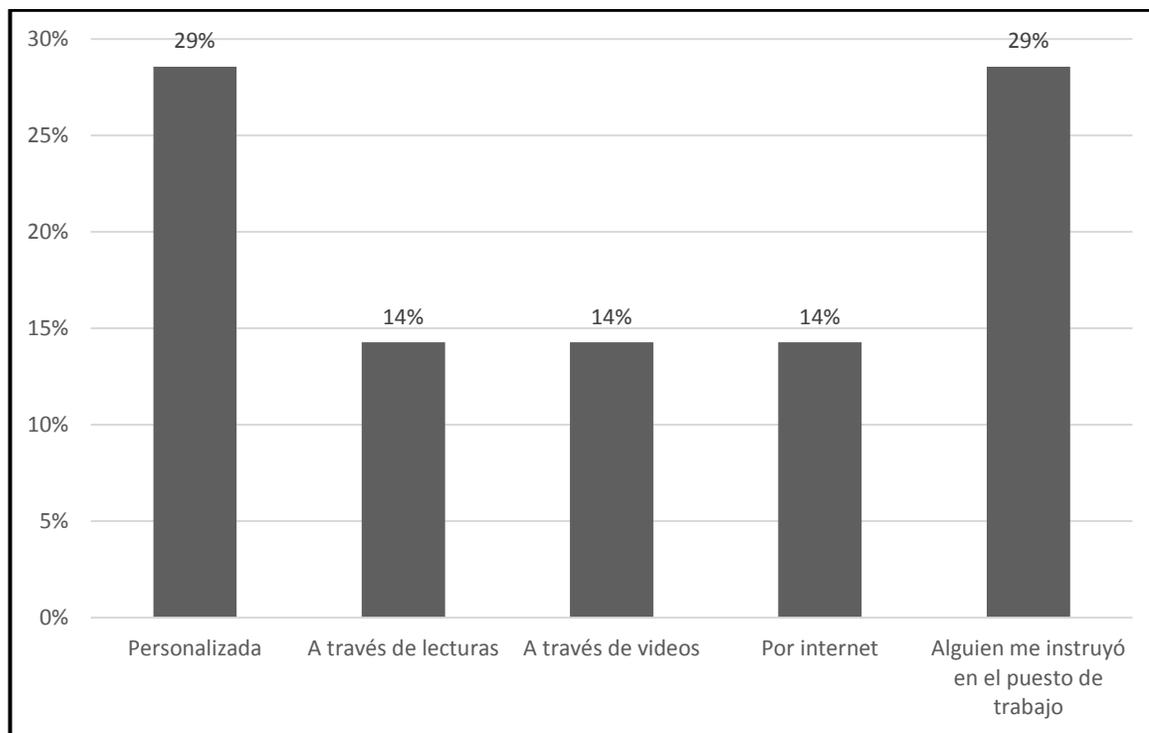
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al consultar a mandos medios sobre la frecuencia que reciben capacitaciones el 12% afirmó que es anual y el 88% manifestó que es eventualmente lo cual confirma que no existe calendarizado capacitación a los jefes de las áreas por que indicaron que no hay detección de necesidades de capacitación para ellos ni para sus empleados.

En las capacitaciones que han participado indicaron que son temas generales y que ellos han solicitado, siendo estos temas de excel básico, actitud positiva en el trabajo, lavado de dinero, capacitación general de productos de seguros, entre otros.

Los mandos medios manifestaron que si han solicitado capacitaciones y que lo han hecho a través de correo electrónico, formularios y en reuniones con el Director Administrativo, estas solicitudes se han hecho eventualmente tanto para ellos como para los trabajadores.

**Gráfica 13**  
**Realización de las capacitaciones según mandos medios**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**

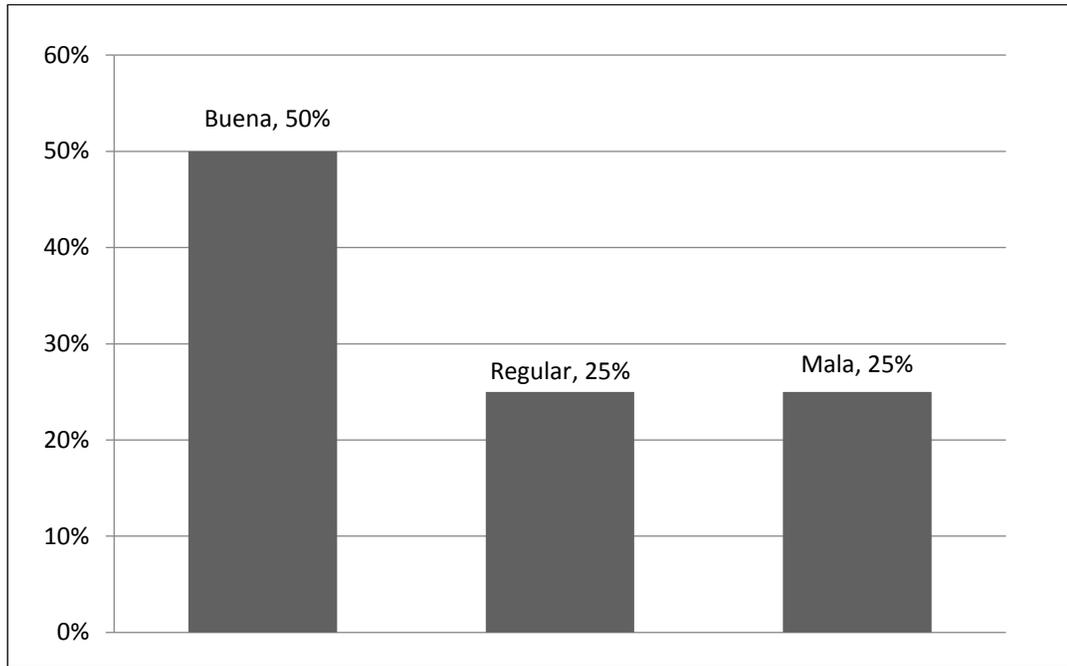


Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al analizar los resultados sobre cómo se han impartido las capacitaciones a las que ha asistido un 29% ha sido personalizado, un 29% alguien lo instruyó en el puesto de trabajo, un 14% a través de lecturas, un 14% a través de videos y un 14% por internet. Los mandos medios manifestaron que cuando es personalizado en ocasiones son capacitaciones internas con personal experto en los temas de interés y cuando es en el puesto de trabajo, es en su mayoría cuando son recientemente contratados.

El 100% de los mandos medios manifestó que actualmente el departamento o unidad que se encarga de planear capacitaciones es la dirección de desarrollo humano, pero esta se limita únicamente en recibir solicitudes y programar las capacitaciones de temas de interés del solicitante, como también hacer el pago al proveedor. La capacitación se lleva a cabo siempre y cuando el presupuesto esté disponible.

**Gráfica 14**  
**Atención en requerimientos de capacitación según mandos medios**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Se solicitó a los mandos medios que calificaran la reacción de la empresa, ante las solicitudes de cursos de capacitación que realizan, con base en la escala siguiente: Excelente, que exceden las expectativas en tiempo de respuesta y se logra obtener la organización del curso; Buena, cumplen con las expectativas en tiempo de respuesta y logra obtener la organización del curso; Regular, lograr parcialmente las expectativas en tiempo y es difícil obtener la organización del curso, Mala, necesitan mejorar el tiempo de respuesta o no se logra obtener la organización de los cursos solicitados.

Ninguno de los jefes que ha solicitado capacitación considera que la reacción de la empresa haya sido excelente, el 50% considera que la respuesta de la empresa ante sus requerimientos de capacitación ha sido buena, pues dependen de un presupuesto asignado de capacitación para que sus solicitudes sean ejecutadas, cuya autorización conlleva un tiempo prudente de espera para su autorización

El 25% considera que es regular, pues en algunos casos no se tiene contacto con proveedores de temas muy específicos, lo cual sumado al tiempo de autorización, prolonga el tiempo de organización del curso hasta su realización e incrementa la incidencia de tener un curso cuyo contenido no se adecúe a las necesidades, así mismo manifestaron que en ocasiones no se han aprobado los cursos solicitados a pesar que ellos han externado las necesidades de capacitación de su personal; un 25% califica como mala pues el tiempo de organización del curso es mucho más alto de lo que necesitan o no han logrado que se realice.

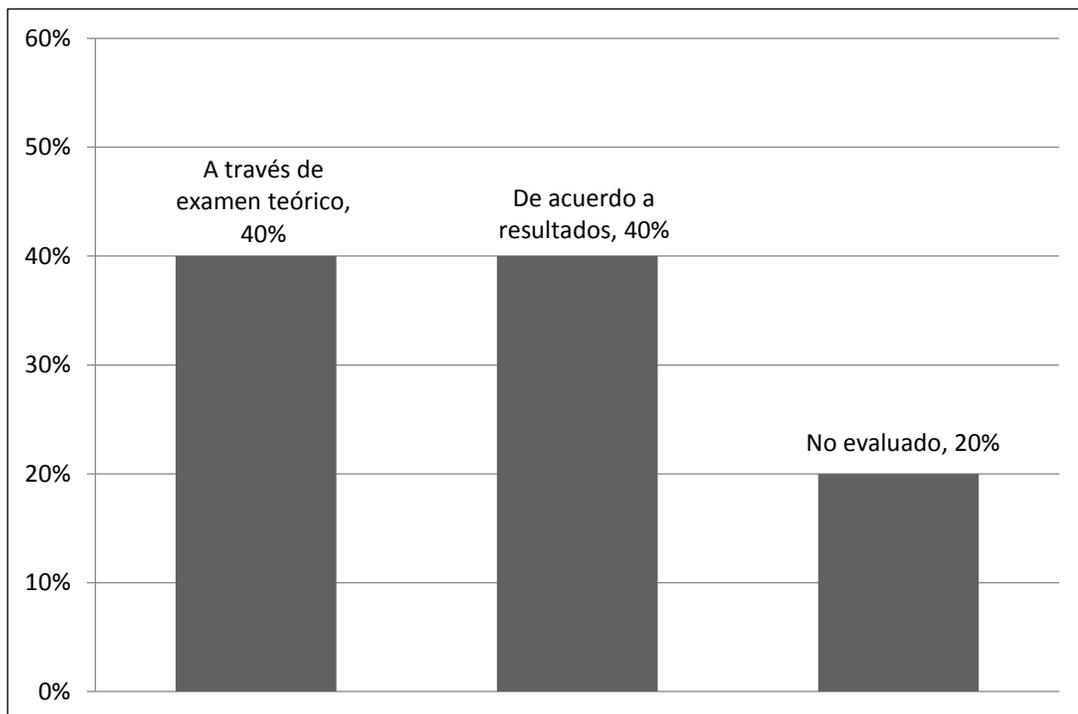
El personal administrativo manifestó que para las capacitaciones han sido un 50% internas y el otro 50% externas y que el presupuesto asignado para capacitaciones en sus respectivos departamentos es de Q3,000.00 en años anteriores y que este monto no ha cambiado en los últimos años debido que al no tener un programa de capacitación es imposible definir con claridad un presupuesto anual y por la misma razón han asignado el mismo monto todos los años.

Lo anterior permite deducir que la empresa no tiene un programa de capacitación, con objetivos, lugar, horario, instructor, tipo de capacitación, participantes, contenido y gastos de los cursos a impartir previamente definidos,

que permita optimizar el tiempo de organización de la capacitación y sus resultados.

La empresa está realizando capacitaciones organizadas de manera empírica, que conlleva inversión de recursos financieros, humanos y de tiempo, por lo cual fue necesario conocer si se está realizando una evaluación de los resultados de la capacitación, para establecer si la misma está generando algún beneficio a la organización.

**Gráfica 15**  
**Evaluación de resultados de la capacitación según mandos medios**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

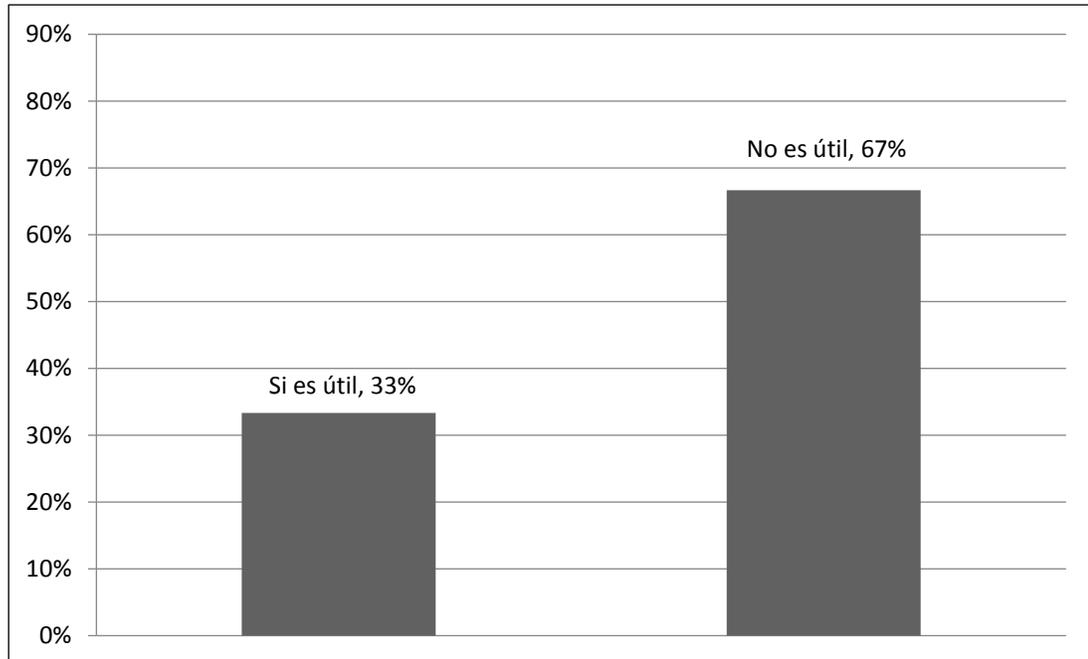
Al consultar si se realiza la evaluación de los resultados de la capacitación, el 20% manifestó que no se está realizando una medición de resultados de las capacitaciones en ninguna forma, el 40% indicó que han sido evaluados a través de un examen teórico al finalizar cada capacitación por parte del instructor y otro 40% indicó que se han evaluado las capacitaciones de acuerdo a los resultados de los indicadores en su departamento, en ambos casos la empresa no cuenta con instrumentos técnicos definidos para evaluar los resultados de capacitación y su efectividad para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Es evidente que la evaluación de los resultados de la capacitación depende actualmente del interés que tengan los jefes de observar si hay algún cambio en los resultados del trabajo de las personas que participan en los cursos, por lo que no se está cuantificando si la inversión que se hace en capacitación está teniendo impacto positivo para la empresa.

Al sintetizar la información obtenida por parte de los mandos medios, se identifica que la empresa no realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación al personal administrativo, las capacitaciones se realizan a solicitud discrecional de los jefes de cada área, lo cual permite deducir que no existe un programa de capacitación en la dirección administrativa donde se definan los cursos y recursos.

No existen herramientas técnicas que permitan evaluar los resultados de la capacitación del personal administrativo, por lo cual no es posible identificar si la inversión que la empresa realiza en capacitaciones está aportando beneficios a la empresa y sus colaboradores, para mejorar sus resultados.

**Gráfica 16**  
**Utilidad de la capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes contribuyendo a la resolución de problemas actuales según mandos medios**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**

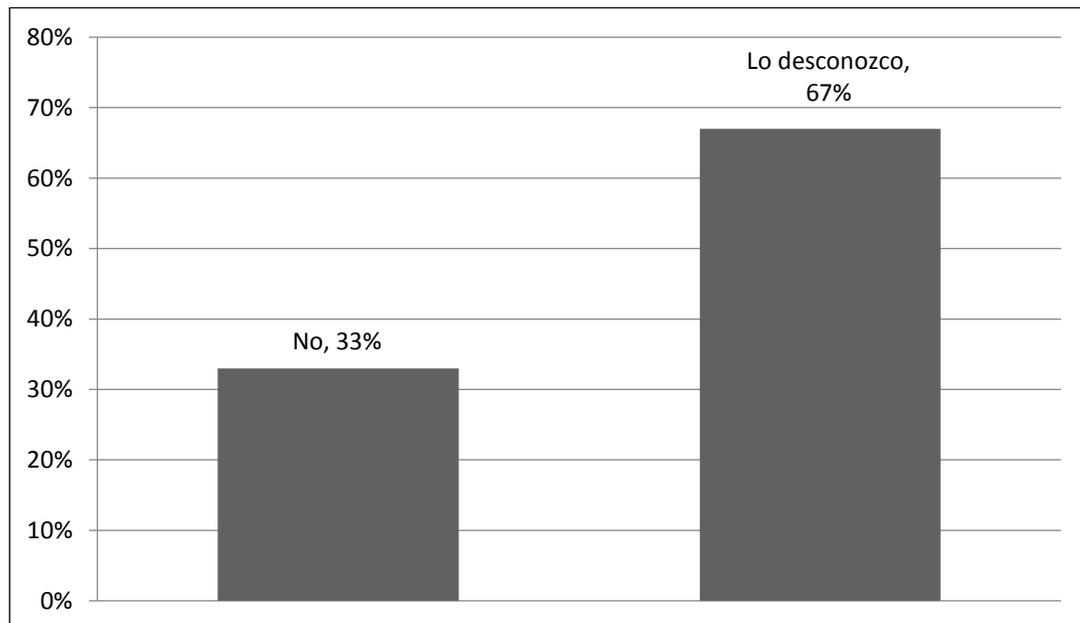


Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Se consultó a mandos medios sobre si consideran útiles las capacitaciones recibidas por parte de la empresa para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes contribuyendo a la resolución de problemas actuales y el 33% manifestó que han sido útiles las capacitaciones recibidas mientras que el 67% indicó que no han sido útiles las capacitaciones recibidas por la empresa debido que no se realizan a través de instrumentos de necesidades de capacitación y en su mayoría asisten a cursos de temas generales de la organización y que no aportan a mitigar los problemas que por años se han mantenido.

Es evidente que la empresa debe de manera inmediata tener y ejecutar un programa de capacitación derivado a un diagnóstico de necesidades de capacitación basado en los problemas que actualmente enfrentan, de lo contrario podrían incrementarlos o sufrir nuevos problemas que repercutirán en los objetivos trazados por la empresa.

**Gráfica 17**  
**Conocimiento de un programa o plan de capacitación según mandos medios**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



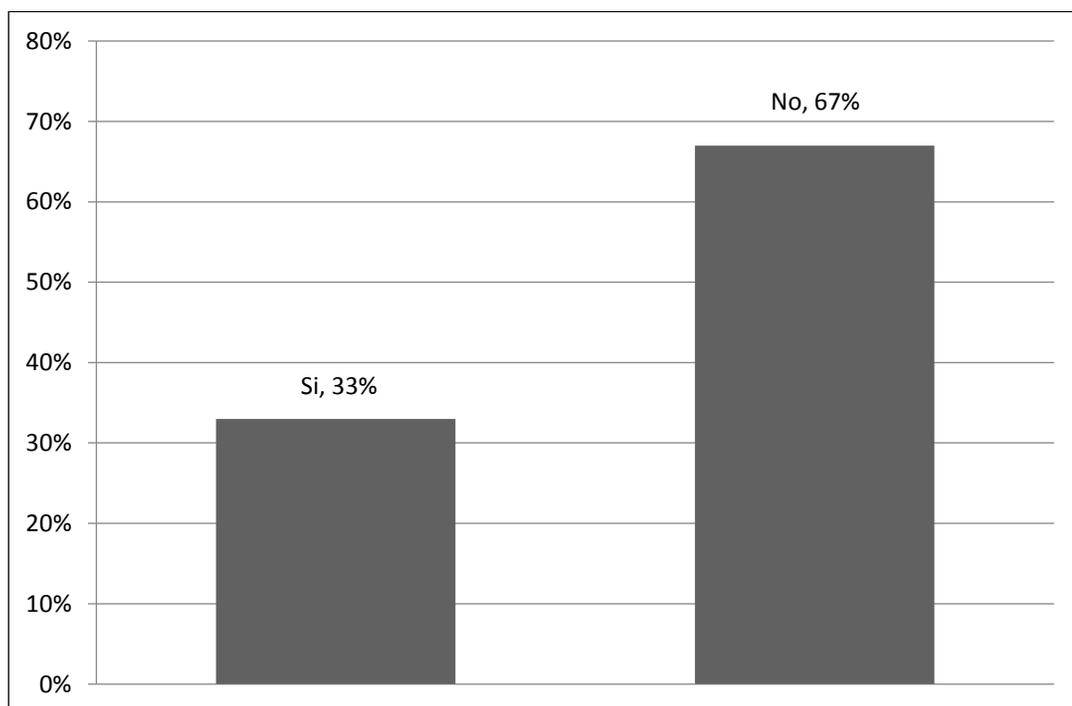
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al cuestionar a los mandos medios sobre la existencia de un programa o plan maestro de capacitación en la empresa el 33% manifestó que no existe un programa o plan maestro de capacitación y el 67% manifestó que lo desconoce, en ambos casos la respuesta fue debido que en departamento encargado nunca

ha notificado de la existencia del mismo y de tenerlo no se ha tomado en cuenta a sus departamentos.

Indicaron que es importante que se incluya a toda la empresa en un programa si existe o si llegarán a crear, debido que ellos manifiestan que son áreas de soporte a toda la empresa y necesitan estar actualizando sus conocimientos y habilidades frecuentemente para lograr el cien por ciento de sus objetivos operativos.

**Gráfica 18**  
**Elaboración y propuesta de programa de capacitación según mandos medios**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



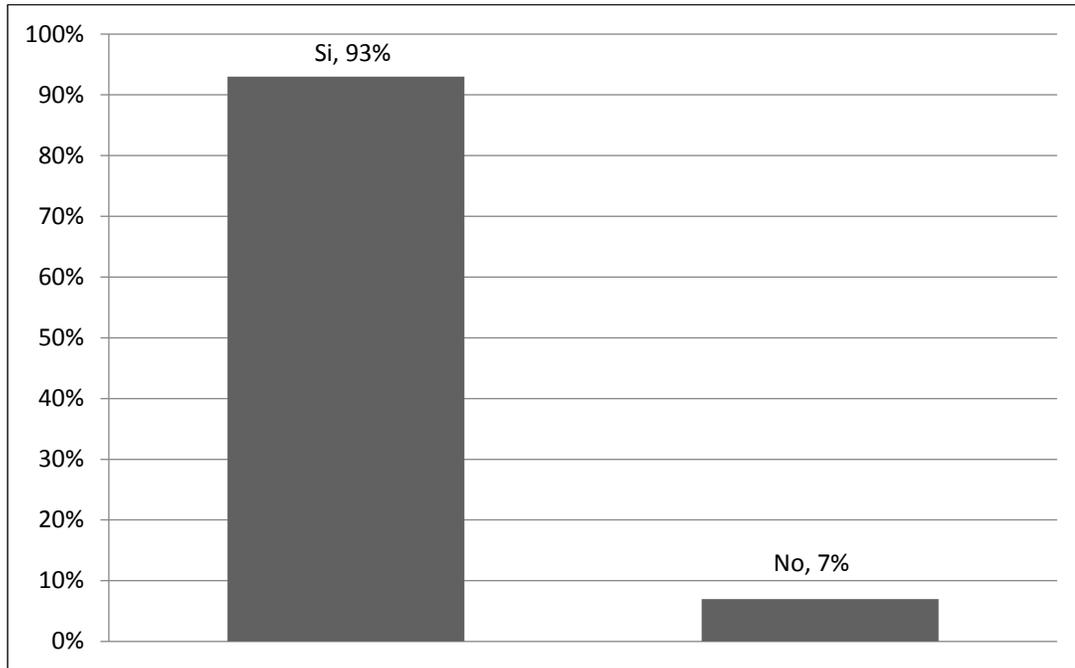
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Se cuestionó a los mandos medios si en algún momento ellos elaboraron y propusieron al Director Administrativo o dirección de desarrollo humano un programa de capacitación para su personal e indicaron el 33% que si ha elaborado y propuesto el programa pero que no se dio seguimiento en esa oportunidad y el 67% manifestó que no han elaborado ni propuesto programas de capacitación a su personal debido que carecen de conocimiento en la detección de necesidades y que cuando han solicitado capacitaciones lo hacen por algún problema en específico o quejas de clientes internos y también porque consideran que la dirección de desarrollo humano debe de incluirlos en un programa ya estructurado.

### **2.3.2.3 Análisis de la situación actual de la capacitación al personal según la opinión del personal administrativo**

A continuación se realiza el análisis de la situación actual de capacitación según la opinión del personal administrativo que conforman los diferentes departamentos de la dirección administrativa en la empresa objeto de investigación.

**Gráfica 19**  
**Nuevos conocimientos recibidos según el personal administrativo**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



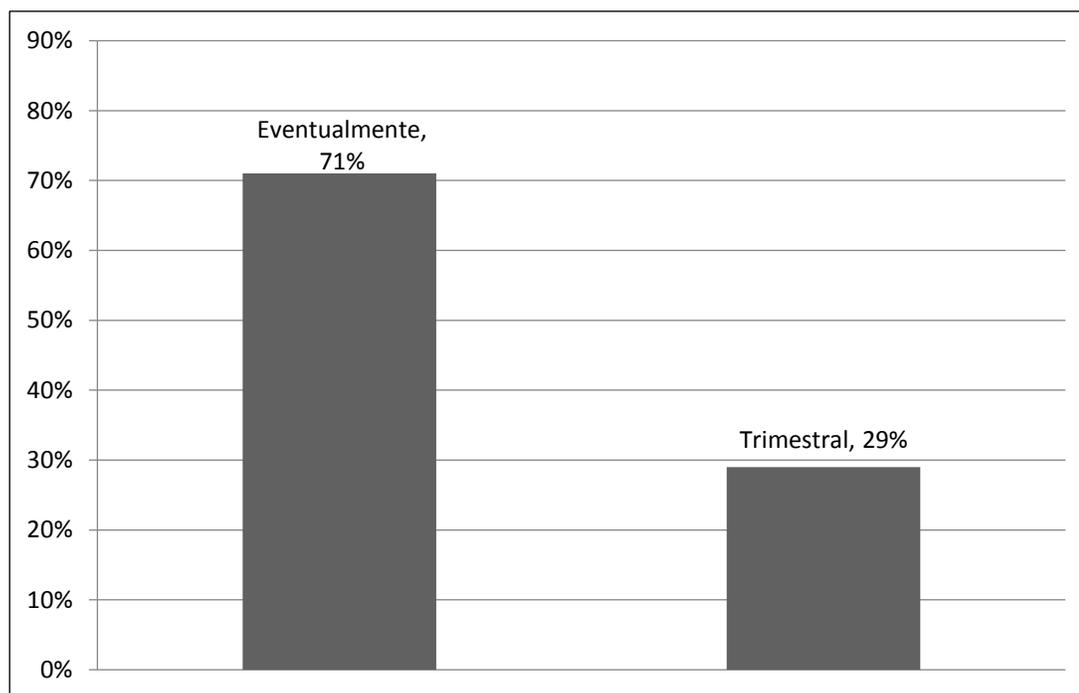
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al analizar las respuestas obtenidas al consultar al personal administrativo si reciben nuevos conocimientos por parte de la empresa el 93% indicó que si han recibido algún tipo de capacitación de temas generales, dichas capacitaciones en su mayoría ha sido internas por parte de compañeros de trabajo y sus jefes inmediatos.

El 7% indicó que no ha recibido algún tipo de capacitación por lo que se evidencia que la capacitación que la empresa está dando no es programada sistemáticamente ni equitativamente, lo que provoca desactualización en conocimientos del personal administrativo, así como limitación para adquirir nuevos conocimientos y habilidades innovadoras que les permitan incrementar

su eficiencia e impactar directamente los resultados del departamento y así disminuir los problemas que actualmente enfrentan.

**Gráfica 20**  
**Frecuencia en que recibe capacitaciones según el personal administrativo**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**

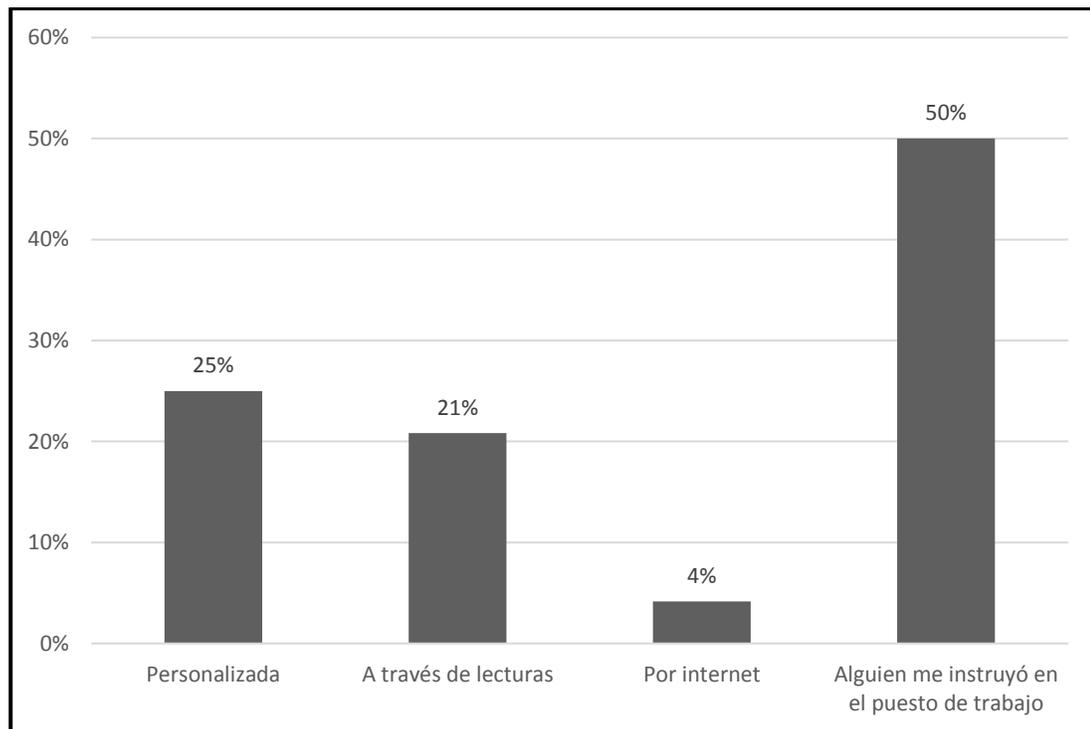


Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al consultar al personal administrativo sobre la frecuencia que reciben capacitaciones el 29% afirmó que es trimestral y el 71% manifestó que es eventualmente lo cual ratifica la inexistencia de un programa de capacitación al personal administrativo, manifestaron que algunos trabajadores no se les ha enviado a ninguna capacitación externa, únicamente cursos que la compañía da a través de una plataforma interna pero que dichos cursos son de temas generales en su mayoría de la empresa y no se enfocan en su puesto de trabajo.

En las capacitaciones que han participado de forma externa indicaron que aun que es de manera eventual han contribuido en la eficacia de las actividades que desempeñan, los temas que indicaron son: manejo de paquetes de Microsoft Office, prevención de riesgos, resguardo de papelería, administración del tiempo, seguridad de la información, manejo de inventarios y cursos de compras.

**Gráfica 21**  
**Realización de las capacitaciones según el personal administrativo**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



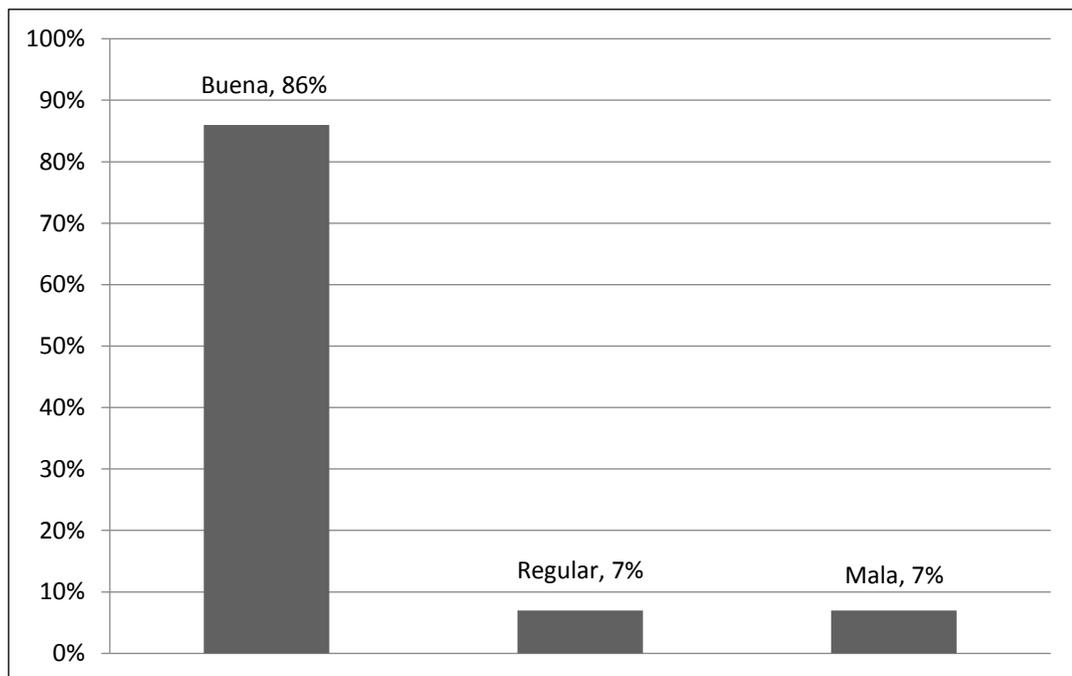
Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al analizar los resultados sobre cómo se han impartido las capacitaciones a las que ha asistido un 25% ha sido personalizada, un 50% alguien lo instruyó en el puesto de trabajo, un 21% a través de lecturas y un 4% por internet, el personal administrativo indicó que la mayoría de las capacitaciones son internas y que son

instruidas en el puesto de trabajo por los compañeros de su departamento o el jefe inmediato, también cuando son contratados, en la inducción al puesto.

El 86% del personal administrativo manifestó que actualmente el departamento o unidad que se encarga de planear capacitaciones es la dirección de desarrollo Humano debido que es esta área quién organiza la capacitación y los convoca cuando son capacitaciones externas y en ocasiones internas, el 14% manifestó que desconocen cuál es el área responsable de realizar las capacitaciones debido que nunca han sido enviados a una capacitación externa, únicamente por compañeros o el jefe inmediato.

**Gráfica 22**  
**Atención en requerimientos de capacitación según el personal administrativo**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Se solicitó al personal administrativo que calificaran la reacción de la empresa, ante las solicitudes de cursos de capacitación que realizan, con base en la escala siguiente: Excelente, que exceden las expectativas en tiempo de respuesta y se logra obtener la organización del curso; Buena, cumplen con las expectativas en tiempo de respuesta y logra obtener la organización del curso; Regular, lograr parcialmente las expectativas en tiempo y es difícil obtener la organización del curso, Mala, necesitan mejorar el tiempo de respuesta o no se logra obtener la organización de los cursos solicitados.

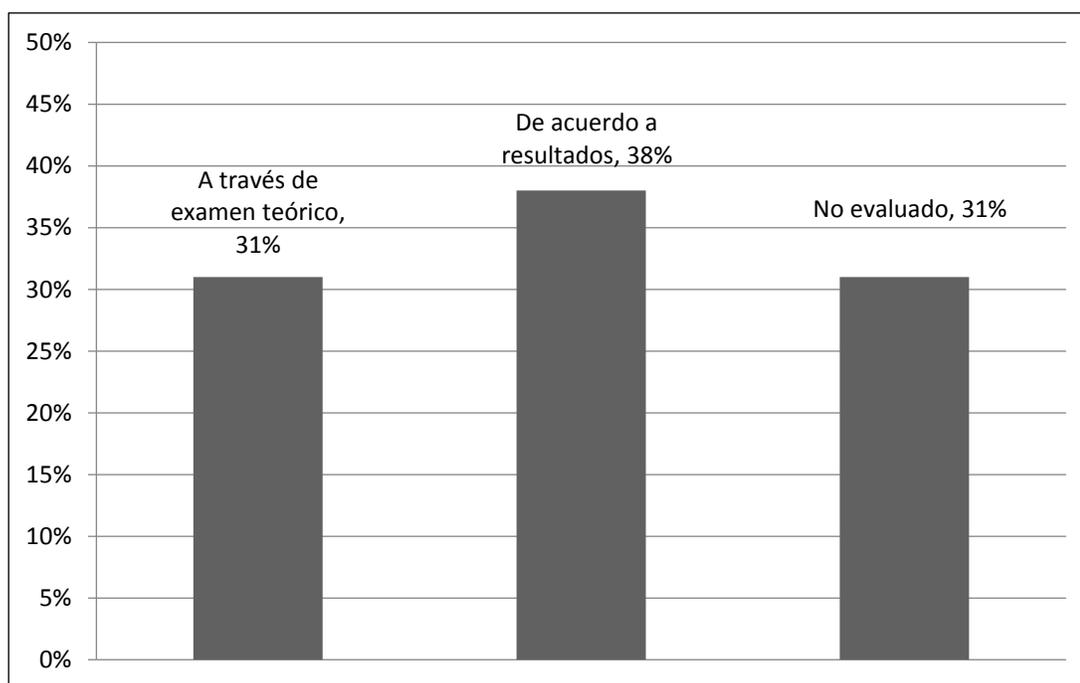
Ningún trabajador del personal administrativo que ha recibido capacitación considera que la reacción de la empresa haya sido excelente, el 86% considera que la respuesta de la empresa ante sus requerimientos de capacitación ha sido buena, pues aun que es eventualmente las capacitaciones, han sido bien organizadas y el recibirlas no ha afectado sus actividades diarias de trabajo.

El 7% considera que es regular, debido que en algunos casos consideran que ha sido mal organizado, no se les ha convocado con un tiempo prudencial y esto ha repercutido en ocasiones en sus actividades laborales, también que han sido temas que consideran no son específicos del puesto y tampoco son de interés; un 7% califica la reacción de la empresa como mala pues el tiempo de organización del curso es mucho más alto de lo que necesitan o no han logrado que se realice el curso de interés, adicional han afectado sus actividades laborales.

Lo anterior permite deducir que la empresa no tiene un programa de capacitación, con objetivos, lugar, horario, instructor, tipo de capacitación, participantes, contenido y gastos de los cursos a impartir previamente definidos, que permita optimizar el tiempo de organización de la capacitación y sus resultados.

La empresa está realizando capacitaciones organizadas de manera empírica, lo cual conlleva inversión de recursos financieros, humanos y de tiempo, por lo cual fue necesario conocer si se está realizando una evaluación de los resultados de la capacitación, para establecer si la misma está generando algún beneficio a la organización.

**Gráfica 23**  
**Evaluación de resultados de la capacitación según el personal administrativo**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

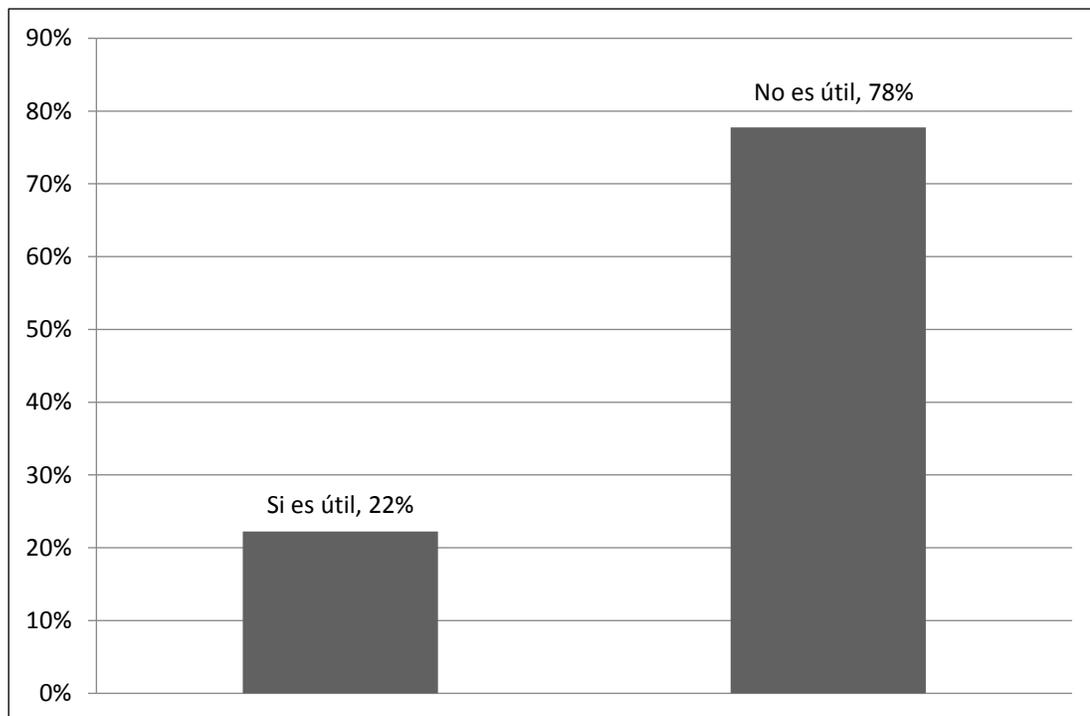
Al consultar si se realiza la evaluación de los resultados de la capacitación, el 31% manifestó que no se está realizando una medición de resultados de las capacitaciones en ninguna forma, el 31% indicó que han sido evaluados a través de un examen teórico al finalizar cada capacitación y el 38% indicó que se han

evaluado las capacitaciones de acuerdo a los resultados de los indicadores en su departamento, en ambos casos la empresa no cuenta con instrumentos técnicos definidos para evaluar los resultados de capacitación y su efectividad para mejorar los conocimientos y habilidades del personal

Es evidente que la evaluación de los resultados de la capacitación depende actualmente del interés que tengan los jefes de observar si hay algún cambio en los resultados del trabajo del personal que participan en los cursos, por lo que no se está cuantificando si la inversión que se hace en capacitación está teniendo impacto positivo para la empresa.

Al sintetizar la información obtenida por parte de los mandos medios, se identifica que la empresa no realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, los cursos se realizan a solicitud discrecional de los jefes y en ocasiones del propio personal de cada área, lo cual permite deducir que no existe un programa de capacitación donde se definan los cursos y recursos a prever, tampoco existen herramientas técnicas que permitan evaluar los resultados, por lo cual no es posible identificar si la inversión que la empresa realiza en capacitaciones está aportando beneficios a la empresa y sus colaboradores, para mejorar sus resultados y contrarrestar los problemas actuales.

**Gráfica 24**  
**Utilidad de la capacitación para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes contribuyendo a la resolución de problemas detectados según el personal administrativo**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**

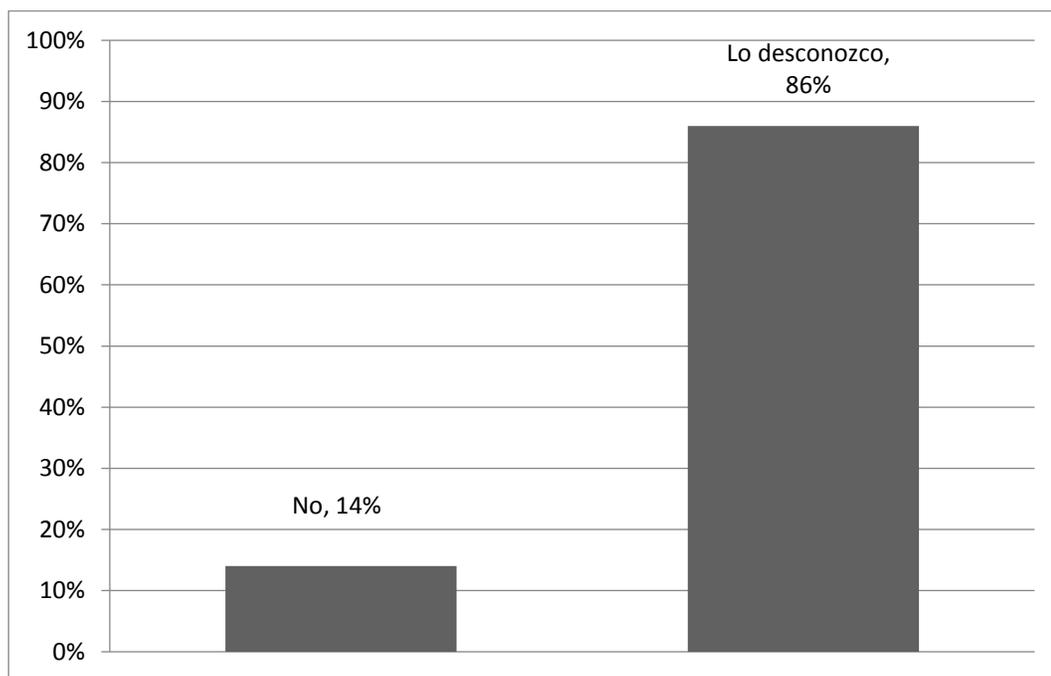


Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Se consultó al personal administrativo sobre si consideran útiles las capacitaciones recibidas por parte de la empresa para mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes contribuyendo a la resolución de problemas detectados y el 22% manifestó que han sido útiles las capacitaciones recibidas mientras que el 78% indicó que no han sido útiles las capacitaciones recibidas por la empresa debido que mantienen los inconvenientes y las únicas ocasiones que han recibido cursos en su mayoría son porque lo solicitan sus jefes inmediatos derivado a quejas de clientes internos.

Es importante mencionar que el personal administrativo es quién tiene mayor contacto con los clientes internos y son ellos en su mayoría reciben las molestias e inconformidades, es por ello que en la actualidad y según la opinión de la mayoría del personal administrativo las capacitaciones no son útiles debido que no han podido mitigar los problemas que actualmente tienen en sus departamentos.

**Gráfica 25**  
**Conocimiento de un programa o plan de capacitación en la empresa según el personal administrativo**  
**Empresa de seguros**  
**Diciembre 2017**



Fuente: Investigación de campo, diciembre de 2017

Al cuestionar al personal administrativo sobre la existencia de un programa o plan maestro de capacitación en la empresa, el 14% manifestó que no existe un

programa o plan maestro de capacitación y el 86% manifestó que lo desconoce, ellos indicaron que otras áreas han tenido más capacitación pero que desconocen si se trató de un programa estructurado y si lo tienen no se toma en cuenta al personal administrativo.

## **2.4 Análisis de resultados**

Los aspectos de mayor relevancia en la situación actual de la capacitación en la empresa objeto de investigación se describe a continuación:

Los mandos medios y el personal administrativo manifiesta que actualmente se realiza capacitaciones con base a solicitudes subjetivas, de temas generales, en el caso del personal administrativo la mayoría de las capacitaciones han sido internas y son sus jefes o compañeros de trabajo quién lo imparte.

Derivado que no se aplica una herramienta administrativa de diagnóstico de necesidades de capacitación, los cursos que actualmente se imparten no están fortaleciendo de mejor manera los conocimientos y habilidades necesarias para que el personal realice sus atribuciones con eficiencia.

Al no basar las capacitaciones actuales en un diagnóstico de necesidades de capacitación, provoca que no se desarrolle las capacidades del personal apropiadamente, los mandos medios y el personal administrativo manifestaron que los temas de capacitación que han asistido son enfocados en su puesto de trabajo, también indicaron no ser suficientes para brindar mayor y mejores resultados para el departamento en que laboran; por lo cual la inversión que se está haciendo en capacitación no está dando a la empresa los beneficios que debería.

Adicionalmente, la empresa no está realizando un adecuado sistema de evaluación de resultados de capacitación, lo cual no permite conocer el impacto que se tiene de los cursos impartidos, ni identificar oportunidades de mejora en las capacitaciones que se realizan, lo anterior fue confirmado por el 20% de mandos medios y 31% del personal administrativo que indicaron que no han sido evaluados en las capacitaciones que han asistido y en ambos la mayoría han sido evaluados por medio de resultados individuales y son sus propios jefes que realizan dicha evaluación.

Al no realizar capacitaciones con base a un diagnóstico de necesidades de capacitación repercute no únicamente en impacto económico debido que no solamente está integrado por los gastos generados por impartir capacitaciones sino que las mismas sean aprovechadas en su totalidad, sino que también existe impacto en los objetivos estratégicos de la empresa, pues las deficiencias en los conocimientos y habilidades de los trabajadores provoca que realicen sus atribuciones de manera ineficiente.

La empresa no cuenta con un programa de capacitación para el personal administrativo, lo cual fue confirmado por el 88% en los mandos medios y por el 71% del personal administrativo que indican que la frecuencia con que reciben capacitaciones es eventualmente, cuando sus jefes solicitan capacitación para ellos o cuando por iniciativa propia solicitan a sus jefes ser incluidos en cursos de su interés.

Las capacitaciones no han sido de utilidad para reforzar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para contrarrestar los problemas actuales que enfrenta en la dirección administrativa, lo cual fue confirmado por el 67% de mandos medios y el 78% del personal administrativo que manifestaron que los problemas continúan a lo largo de los años.

Con base a lo anterior, se considera emergente exponer un programa de capacitación para el personal administrativo de la empresa objeto de investigación, que incluye la metodología para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para que sus trabajadores logren adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para mitigar los problemas que no se han logrado resolver, así mismo se proponen los instrumentos a utilizar para evaluar los resultados de la capacitación, la cual se expone en el capítulo siguiente.

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS UBICADA EN LA ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

De acuerdo a la situación actual del proceso de capacitación de la empresa objeto de investigación, a continuación se presenta la propuesta del programa de capacitación para el personal administrativo, que incluirá la metodología para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño de programa de capacitación, ejecución del programa de capacitación y evaluación del programa de capacitación.

**3.1 Justificación de la propuesta**

La empresa se ha preocupado por el capital humano, puesto que reconoce que es un recurso vital para el éxito de la organización en un mundo cambiante y competitivo, por lo que existe la necesidad de prepararse para los actuales y futuros desafíos a través de contar con personas expertas, ágiles y emprendedoras, que dispongan de conocimientos y técnicas de acuerdo a los puestos que desempeñan, fomentar el deseo de superación de los trabajadores, el aprendizaje constante y la mejora continua.

En el personal administrativo se determinó que la capacitación del personal presenta una serie de debilidades que no han permitido resolver los problemas actuales, por lo que con la presente propuesta titulada “PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEGUROS UBICADA EN LA ZONA 4 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA” se pretende a eliminar dichas brechas al proporcionar los lineamientos e instrumentos necesarios para la implementación de un programa

de capacitación, el cual permitirá la actualización de conocimientos, habilidades y actitudes del personal administrativo, disminuyendo las deficiencias de capacitación, contribuyendo al logro de los objetivos y minimizando los problemas que actualmente tienen.

### **3.2 Objetivos de la propuesta**

A continuación se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar con la propuesta del programa de capacitación para el personal administrativo

#### **3.2.1 Objetivo general**

Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal administrativo de la empresa objeto de investigación por medio de un programa de capacitación, que aporte a la disminución de los problemas, estableciendo un seguimiento requerido para su cumplimiento y mejora continua, verificable mediante instrumentos de evaluación de capacitación.

#### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Facilitar al personal administrativo conocimientos necesarios sobre los procesos, técnicas y estrategias necesarias, que les permita realizar sus atribuciones con eficiencia para contribuir con los objetivos operativos de la dirección administrativa mitigando la problemática actual a mediano plazo.
  
- Fortalecer las habilidades del personal administrativo, permitiéndoles analizar y solucionar las necesidades de los clientes internos, a efecto de elevar su nivel de satisfacción a mediano plazo.

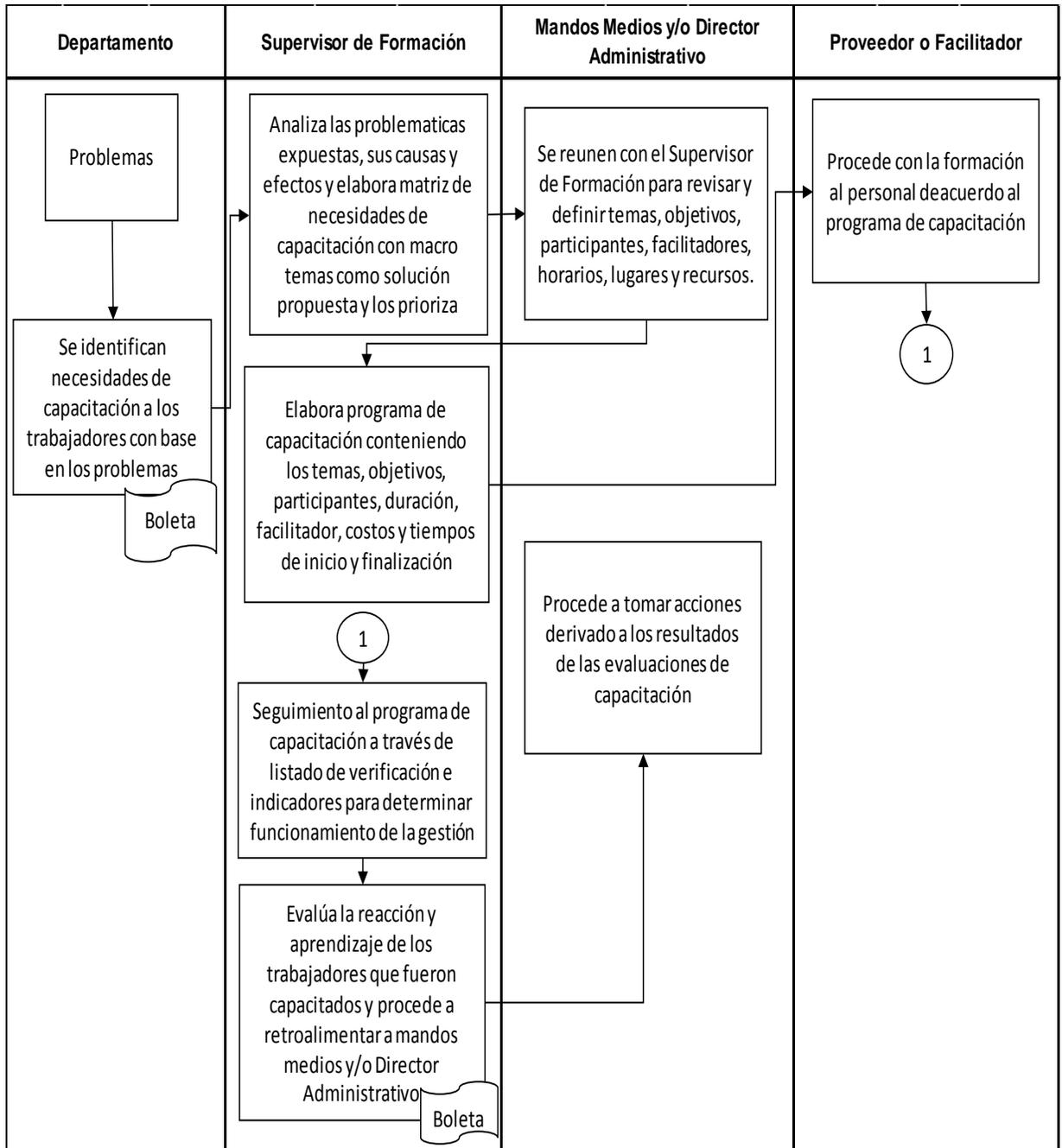
- Mejorar la actitud del personal administrativo respecto al servicio al cliente para minimizar las quejas y reclamos actuales a mediano plazo.

### **3.3 Programa de capacitación propuesta**

Se procede con el programa de capacitación y todas sus fases necesarias para para la implementación y seguimiento del programa de capacitación al personal administrativo, las cuales permitirán corregir el proceso cuando sea necesario, adaptándolo a las necesidades de la empresa y los trabajadores.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de capacitación para la implementación del programa propuesto:

**Diagrama 3**  
**Proceso de capacitación con base a problemas**



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

### **3.3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación**

La primera fase del proceso será el diagnóstico de necesidades de capacitación, para identificar a los trabajadores que requieren capacitación y los temas que necesitan reforzar, para dicho análisis se utilizó el método con base en problema; el cual permitió identificar las causas y efectos que provocan los problemas principales que enfrenta el personal administrativo, que pueden ser resueltos en el corto plazo por medio de la capacitación, actualizando a los trabajadores en los conocimientos y habilidades específicos de los puestos de trabajo y el cambio de actitudes requeridas para el logro de los objetivos de la empresa.

#### **3.3.1.1 Metodología y aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación**

El diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas se utiliza para identificar las causas y efectos de los problemas que enfrenta una empresa, en el presente caso el personal administrativo de la empresa objeto de investigación, a continuación se presenta los pasos a seguir para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación:

1. Diseño de una herramienta para realizar el análisis de la problemática que enfrenta el personal administrativo y de esa manera identificar las causas que provocan los problemas y los efectos negativos que los mismos ocasionan en los resultados de la empresa.

La boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación elaborada se presenta a continuación:

**Cuadro 3**  
**Boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación**

<b>Boleta 3</b>	
<b>Boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación</b>	
<p><b>Objetivo:</b> Identificar las necesidades de capacitación del personal administrativo con el objetivo de elaborar un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal y con ello minimizar los problemas que enfrentan en la actualidad.</p>	
<p><b>Instrucciones:</b> Completar las causas y efectos de los principales problemas de su área de trabajo que se minimizaran con acciones sistematizadas de capacitación de personal, considerando lo siguiente:</p>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Causa:</b> Indicar las principales razones o factores que provocan la problemática actual.</li> <li>2. <b>Efecto:</b> Indicar las consecuencias que sufre el área a raíz de los problemas existentes.</li> <li>3. <b>Prioridad para contrarrestar el problema:</b> Marcar si se necesita contrarrestar el problema de manera urgente, importante o se puede diferir.</li> </ol>	
<p><b>Departamento:</b> _____</p> <p><b>Jefe:</b> _____</p> <p><b>Fecha de elaboración:</b> _____</p> <p><b>Fecha de revisión:</b> _____</p>	<p style="text-align: center;"><b>Problema actual no. 1:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>Causas principales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. _____</li> <li>2. _____</li> <li>3. _____</li> </ol> <p><b>Efectos principales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. _____</li> <li>2. _____</li> <li>3. _____</li> </ol>	<p><b>Prioridad para contrarrestar el problema:</b></p> <p>Urgente <input type="checkbox"/></p> <p>Importante <input type="checkbox"/></p> <p>Se puede diferir <input type="checkbox"/></p>

**Problema actual no. 2:**

Causas principales:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Efectos principales:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Prioridad para contrarrestar el problema:

Urgente

Importante

Se puede diferir

**Problema actual no. 3:**

Causas principales:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Efectos principales:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Prioridad para contrarrestar el problema:

Urgente

Importante

Se puede diferir

**Priorización de problemas planteados**

No. de Problema	Prioridad

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida del libro de Roberto Pinto Villatoro, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. McGraw-Hill. México, 2008.

2. Convocar a los mandos medios de los departamentos que conforman la dirección administrativa para explicar el uso de la boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación y como deben llenarla.

#### Cuadro 4

#### Ejemplo de convocatoria de reunión para uso de boleta de necesidades de capacitación en los departamentos de la dirección administrativa

<b>Convocatoria de Reunión No. 1</b>	
<b>Tema:</b> Diagnóstico de necesidades de capacitación para los departamentos que conforman la Dirección Administrativa	<b>Fecha:</b> 15/01/2018
<b>Participantes:</b> Empleado 1 Empleado 2 Empleado 3 Empleado 4	<b>Lugar:</b> Sala de reuniones de Dirección Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Agenda de reunión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Uso de boleta de necesidades de capacitación a aplicar a los departamentos que conforman la Dirección Administrativa: Compras y Contrataciones, Mantenimiento, Seguridad e Higiene y Archivo General.</li> </ul> </li> <li>• <b>Puntos tratados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Explicación y ejemplo de uso de boleta de necesidades de capacitación</li> <li>○ Propuesta de calendarización de aplicación de boleta de necesidades de capacitación</li> <li>○ Dudas o comentarios.</li> </ul> </li> <li>• <b>Acuerdos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se aplicará el diagnóstico de necesidades de capacitación en el primer trimestre de 2018.</li> <li>○ El primer mes se aplicará a Mantenimiento, Seguridad e Higiene, el segundo mes a Compras y Contrataciones y el tercer mes a Archivo General.</li> </ul> </li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

3. Al llenar la boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación completa las principales causas que generan el problema como base tomará las deficiencias en conocimiento, habilidades y actitudes; los efectos que el problema está provocando a la empresa y la ponderación que le dará a el problema.

Para que el problema sea considerado en el diagnóstico de necesidades de capacitación debe contener las siguientes características: que sea resoluble, delimitado y relevante, a continuación un una explicación por característica:

**Cuadro 5**  
**Características para considerar un problema**

<b>Característica</b>	<b>Definición</b>
Resoluble	La naturaleza del problema debe ser tal, que permita llegar a una solución.
Delimitado	Debe de considerarse todos los factores de un problema para que no sea tan amplio e impida su análisis.
Relevante	El problema debe poseer un valor significativo, a efecto de la presente investigación se entenderá relevante si se cataloga el problema con una prioridad de contrarrestarlo como urgente o importante.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

A continuación se presenta un ejemplo de un problema y sus características para considerarlo en el diagnóstico de necesidades de capacitación.

**Cuadro 6**  
**Ejemplo de problema y sus características**

<b>Problema:</b> Insatisfacción de clientes intermediarios y externos por el retraso en la entrega de pólizas	
Resoluble	Al identificar las causas se determina que el problema se origina por la mala operación de las pólizas, se emite hasta tres veces y esto conlleva al retraso en la entrega de las mismas, el efecto más crítico de este problema es el escape de cartera de clientes.
Delimitado	Según el diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado, el problema puede ser resuelto a través de capacitación de una semana en la emisión de pólizas desde la inducción del colaborador.
Relevante	Según el diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado, el problema tiene una prioridad para contrarrestarlo “urgente”.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

4. La boleta contiene espacios para la identificación del problema, ponderándolo en la tres posibles escalas que a continuación se describen:

**Cuadro 7**  
**Escalas de ponderación de un problema**

<b>Escala</b>	<b>Definición</b>
Urgente	Prioridad para implementar la solución pues es un problema de alto impacto.
Importante	La implementación de acciones puede ser a corto plazo.
Se puede diferir	Es un problema de bajo impacto en la organización.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

5. Al completar todas las boletas de diagnóstico de necesidades de capacitación, la dirección de desarrollo humano realiza un análisis de las problemáticas expuestas identificando las causas que están relacionadas con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes del personal para identificar las acciones de capacitación a realizar y así disminuirlos.
  
6. La dirección de desarrollo humano procede a la elaboración de la matriz de necesidades de capacitación focalizando la atención en los problemas expuestos como urgentes o importantes y los efectos que están provocando, indicando en la matriz los macro temas como solución propuesta, a continuación se presenta la matriz de resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación detectadas con base a problemas en la empresa objeto de investigación:

**Cuadro 8**  
**Matriz de necesidades de capacitación detectadas para el personal administrativo con base a problemas**

No.	Problema	Causa	Efecto	Solución propuesta - Acción de capacitación	Prioridad
1	Aumento en los gastos de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>Deficiencia en negociación con proveedores</li> <li>Falta de planificación de compras</li> <li>No poseer red actualizada de proveedores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reclamos por calidad en productos o servicios</li> <li>Reclamos por tiempos de entrega</li> <li>Recorte de personal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gestión Estratégica de Compras</li> <li>Gestión de stock y control de rotación de inventarios</li> </ol>	Urgente
2	Deficiencia en la evaluación y selección de proveedores	<ol style="list-style-type: none"> <li>Falta de conocimiento en procedimiento de investigación y selección de proveedores</li> <li>No se tienen bien definidos los criterios de evaluación de proveedores</li> <li>No se cumplen con los programas para la reevaluación de proveedores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reclamos por calidad en productos o servicios</li> <li>Reclamos por tiempos de entrega</li> <li>No cumplimiento de acuerdos de servicios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores</li> </ol>	Importante

No.	Problema	Causa	Efecto	Solución propuesta - Acción de capacitación	Prioridad
3	Insatisfacción del cliente interno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de tareas asignadas</li> <li>2. Falta de capacitación en actividades de mantenimiento, seguridad y limpieza</li> <li>3. Suministro de limpieza y café no son los adecuados</li> <li>4. Envío de información errónea</li> <li>5. Carencia de buen servicio al cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quejas constantes de clientes internos</li> <li>2. Baja productividad de los trabajadores</li> <li>3. Baja motivación de los trabajadores</li> <li>4. Incumplimiento de acuerdos de servicio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción del cliente</li> <li>2. Productividad ante el caos</li> <li>3. Coaching y liderazgo ejecutivo</li> </ol>	Urgente
4	Accidentes y enfermedades laborales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debilidad en programas de salud y seguridad ocupacional</li> <li>2. Falta de identificación de riesgos</li> <li>3. Falta de equipos de protección</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quejas constantes de clientes internos</li> <li>2. Relaciones complejas con otros departamentos</li> <li>3. Suspensión laboral de trabajadores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de seguridad industrial y salud ocupacional</li> </ol>	Importante

5	Deficiencia en de de emisión de reclamos de pólizas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desconocimiento de procedimiento en recepción de documentos</li> <li>2. Falta de entrega de documentos de pólizas</li> <li>3. Carencia de técnicas de archivo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quejas constantes de asegurados</li> <li>2. Demandas por incumplimiento de pago de reclamos</li> </ol>	1. Conservación y administración de archivos	Urgente
---	---	--	--	--	---------

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en la empresa objeto de investigación, diciembre 2017

7. Posterior a desarrollo de la matriz de necesidades de capacitación, se procede a priorizar los problemas para que con base a ello se realice el programa de capacitación.

A continuación se presenta la priorización de los problemas a través de soporte de efectos identificados en consenso con los mandos medios y Director Administrativo.

**Cuadro 9**  
**Priorización de los problemas detectados**

<b>No. de problema</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Soporte de efectos</b>	<b>Priorización de problemas</b>
1	Urgente	Corto plazo	3
3	Urgente	Corto plazo	2
5	Urgente	Corto plazo	1
2	Importante	Mediano plazo	5
4	Importante	Mediano plazo	4

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

A partir de la matriz de necesidades de capacitación detectadas y la priorización de los problemas se realiza el diseño del programa de capacitación.

### **3.3.2 Diseño del programa de capacitación**

Es la segunda fase del proceso de capacitación que parte de las necesidades de capacitación identificadas a través del diagnóstico con la metodología de análisis de problemas.

Para garantizar el diseño del programa de capacitación apegado a las necesidades del personal administrativo de la empresa objeto de investigación, fue necesario realizar previamente lo siguiente:

a) Se reunió a mandos medios que conforman la dirección administrativa para definir o revisar:

- Los temas a impartir derivado a la priorización de los problemas detectados en el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Objetivos generales y específicos a alcanzar con cada tema a impartir.
- Cantidad de participantes por tema a impartir.
- Los facilitadores serán externos o internos, de ser externos identificar al proveedor a contratar.
- El lugar donde se impartirá el tema considerando los gastos de alquiler fuera de la empresa o si fuera dentro de las instalaciones considerar un buen ambiente como buena iluminación, mobiliario adecuado, equipo audiovisual, etc.
- Fechas y horarios para realizar la capacitación, cuidando que no afecte las actividades laborales programadas del personal.

b) Se elaboró propuesta de programa de capacitación con base a la matriz de necesidades de capacitación.

- c) Previó a ejecutar el programa de capacitación, es necesario obtener la autorización del Director Administrativo, revisando todos los aspectos que conforman el programa y los gastos a incurrir al ejecutarla.

### **3.3.2.1 Objetivos del programa de capacitación**

#### **a) Objetivo General:**

Proporcionar al personal administrativo los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para resolver la problemática actual en un 90% y aumentar el nivel de dominio en sus funciones de trabajo a mediano plazo.

#### **b) Objetivos Específicos:**

- Mejorar los conocimientos y habilidades del proceso de compras para disminuir en un 90% la ejecución del presupuesto administrativo a mediano plazo.
- Aumentar en un 98% la calificación de evaluación de proveedores a través de nuevos conocimientos adquiridos a mediano plazo.
- Mejorar las actitudes de los trabajadores eficientizando las tareas asignadas para aumentar en un 98% la satisfacción del cliente interno a mediano plazo.
- Fortalecer los conocimientos y habilidades ante los factores de riesgos de salud y seguridad ocupacional disminuyendo a 2 accidentes como mínimo por año a mediano plazo.
- Aumentar la eficiencia operativa en la emisión de reclamos de pólizas a través de nuevos conocimientos y habilidades de administración documental a mediano plazo.

### **3.3.2.2 Metas del programa de capacitación**

- 100% de los trabajadores capacitados en dos años del programa.
  
- 100% de participación de los trabajadores en los cursos establecidos en dos años del programa.
  
- Lograr cubrir durante el primer año de implementación del programa el 60% de las necesidades de capacitación detectadas y el 100% en el segundo año.

### **3.3.2.3 Alcance del programa de capacitación**

El programa de capacitación propuesto es de aplicación de mandos medios y el personal administrativo que laboran en la empresa objeto de investigación.

A continuación se presenta la propuesta de programa de capacitación de la empresa objeto de investigación, partiendo del diagnóstico de necesidades de capacitación con base a problemas realizado con la finalidad de disminuir las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes para realizar sus atribuciones con mayor eficiencia:

**Cuadro 10**  
**Programa de capacitación**

No.	Tema	Objetivo	Dirigido a:	Número de Participantes	Duración (Horas)	Facilitador	Presupuesto por participante	Tiempo de inicio	Tiempo de finalización
1	Gestión Estratégica de Compras	Estudiar en detalle el proceso de compras, los conceptos principales de negociación como proceso y no como resultado, facilitando el manejo de estrategias y técnicas para una negociación efectiva.	Jefe de Compras y Contrataciones	1	48 Horas	Externo (Cámara de industria de Guatemala)	Q.5,975.00	6 meses después de aprobado el programa	10 meses después de aprobado el programa
2	Gestión de stock y control de rotación de inventarios	Brindar herramientas y conocimientos a los participantes que les permitan aplicación eficaz de conceptos y criterios en la gestión de stock y almacén para disminuir niveles de stock, espacio físico y agilizar el proceso logístico.	Auxiliar Proveeduría	1	12 Horas	Externo (Cámara de industria de Guatemala)	Q.1,775.00	6 meses después de aprobado el programa	8 meses después de aprobado el programa

No.	Tema	Objetivo	Dirigido a:	Número de Participantes	Duración (Horas)	Facilitador	Presupuesto por participante	Tiempo de inicio	Tiempo de finalización
3	Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores	Gestionar de manera eficiente la relación con los proveedores como estrategia clave en los objetivos de la empresa para crecimiento mutuo y para la satisfacción de los clientes	Jefe de Compras y Contrataciones, Auxiliares de Compras y Contrataciones	3	8 Horas	Externo (Cámara de industria de Guatemala)	Q.1,175.00 Q.3,525.00	15 meses después de aprobado el programa	16 meses después de aprobado el programa
4	Satisfacción del cliente	Brindar el conocimiento necesario para poder hacer una re-ingeniería de servicio, generar un diagnóstico de la situación actual y poner en práctica los principios para generar una cultura de calidad del servicio al cliente.	Personal de Mantenimiento, Seguridad e Higiene	7	8 Horas	Externo (Asociación de Gentes de Guatemala)	Q.1,200.00 Q.8,400.00	8 meses después de aprobado el programa	12 meses después de aprobado el programa

No.	Tema	Objetivo	Dirigido a:	Número de Participantes	Duración (Horas)	Facilitador	Presupuesto por participante	Tiempo de inicio	Tiempo de finalización
5	Productividad ante el caos	Preparar al personal para afrontar efectivamente el caos generado por la rapidez y los cambios organizacionales, así como mantener el desempeño óptimo.	Personal de Mantenimiento, Seguridad e Higiene Archivo General	11	8 Horas	Externo (Asociación de Gentes de Guatemala)	Q.1,800.00 Q.19,800.00	6 meses después de aprobado el programa	12 meses después de aprobado el programa
6	Coaching y liderazgo ejecutivo	Adquirir capacidades para fortalecer el liderazgo con herramientas gerenciales y transformar sus equipos de trabajo en un nivel alto de rendimiento.	Mandos Medios	3	80 Horas	Externo (Intecap)	Q.2,400.00 Q.7,200.00	3 meses después de aprobado el programa	8 meses después de aprobado el programa
7	Gestión de seguridad industrial y salud ocupacional	Adquirir capacidades para identificar y preparar respuestas a los factores de riesgo de seguridad industrial y salud ocupacional de acuerdo con buenas prácticas y conductas positivas en el trabajo.	Jefe y Supervisor de Mantenimiento, Seguridad e Higiene	2	50 Horas	Externo (Asociación de Gentes de Guatemala)	Q.5,250.00 Q.10,500.00	13 meses después de aprobado el programa	16 meses después de aprobado el programa

No.	Tema	Objetivo	Dirigido a:	Número de Participantes	Duración (Horas)	Facilitador	Presupuesto por participante	Tiempo de inicio	Tiempo de finalización
8	Conservación y administración de archivos	Preparar al personal en la normativa archivística vigente, nacional e internacionalmente y así tener una adecuada administración de los documentos mediante la implementación de los conocimientos adquiridos.	Personal de Archivo General	7	40 Horas	Externo (Universidad Rafael Landívar)	Q.1,170.00 Q.8,190.00	1 mes después de aprobado el programa	3 meses después de aprobado el programa
<b>Total del programa de capacitación</b>							<b>Q.65,365.00</b>		
Elaborado por:			Autorizado por:			Fecha:			

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico de necesidades de capacitación realizado en la empresa objeto de investigación, diciembre 2017

Es importante mencionar que para el curso de Habilidades de Supervisión Efectiva los participantes serán los mandos medios esto en consenso con el Director Administrativo debido a un futuro crecimiento en la Dirección estos puedan replicar los conocimientos con sus puestos pares.

#### **a) Programa de temas de capacitación**

A continuación se presenta los programas de todos los temas a impartir para la dirección administrativa, los programas de capacitación contienen lo siguiente:

- 1. Nombre del curso:** identifica el tema que se impartirá.
- 2. Objetivo del curso:** son los resultados que la empresa espera obtener al impartir el curso.
- 3. Dirigido a:** personal que participará en el curso.
- 4. Duración:** el tiempo estimado en horas para la impartición del curso.
- 5. Contenido:** subtemas que deberán impartir en el curso para cerrar las brechas detectadas.
- 6. Presupuesto:** gasto económico que representará la impartición de la capacitación.

**Cuadro 11**  
**Programa de curso Gestión Estratégica de Compras**

<b>Programa del tema</b>
<p><b>Nombre del curso:</b> Gestión Estratégica de Compras</p>
<p><b>Objetivo del curso:</b> Estudiar en detalle el proceso de compras, los principales conceptos de negociación como proceso y no como resultado, facilitando el manejo de estrategias y técnicas para una negociación efectiva.</p>
<p><b>Dirigido a:</b> Jefe de Compras y Contrataciones.</p>
<p><b>Duración:</b> 48 horas</p>
<p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de gestores estratégicos de compras</li> <li>• Métodos para proyectar la demanda de un producto</li> <li>• Estrategias de negociación de compras</li> <li>• Planeación estratégica de compras</li> <li>• Calidad total en compras</li> <li>• Logística en compras</li> </ul>
<p><b>Presupuesto:</b> Q.5,975.00 Por persona</p>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

**Cuadro 12**  
**Programa de curso Gestión de stock y control de rotación de inventarios**

<b>Programa del tema</b>
<p><b>Nombre del curso:</b>  Gestión de stock y control de rotación de inventarios</p>
<p><b>Objetivo del curso:</b>  Brindar herramientas y conocimientos a los participantes que les permitan aplicación eficaz de conceptos y criterios en la gestión de stock y almacén para disminuir niveles de stock, espacio físico y agilizar el proceso logístico.</p>
<p><b>Dirigido a:</b>  Auxiliar de Proveeduría.</p>
<p><b>Duración:</b>  12 horas</p>
<p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones claves en la gestión de inventarios</li> <li>• Gestión de inventarios y bodegas</li> <li>• Sistemas de inventarios</li> <li>• Roturas de inventario</li> <li>• Administración el justo a tiempo</li> </ul>
<p><b>Presupuesto:</b>  Q.1,775.00 Por persona</p>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

**Cuadro 13**  
**Programa de curso Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores**

<b>Programa del tema</b>
<p><b>Nombre del curso:</b>  Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores</p>
<p><b>Objetivo del curso:</b>  Gestionar de manera eficiente la relación con los proveedores como estrategia clave en los objetivos de la empresa para crecimiento mutuo y para la satisfacción de los clientes</p>
<p><b>Dirigido a:</b>  Jefe de Compras y Contrataciones, Auxiliares de Compras y Contrataciones</p>
<p><b>Duración:</b>  8 horas</p>
<p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo de la cadena de suministro</li> <li>• Selección de proveedores</li> <li>• Certificación de proveedores</li> <li>• Control y evaluación de proveedores</li> <li>• Desarrollo de proveedores</li> <li>• Mejora en los procesos de compra</li> <li>• Cumplimiento de normas</li> </ul>
<p><b>Presupuesto:</b>  Q.1,175.00 Por persona  Q.3,525.00 Total</p>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

**Cuadro 14**  
**Programa de curso Satisfacción del cliente**

<b>Programa del tema</b>
<p><b>Nombre del curso:</b> Satisfacción del cliente</p>
<p><b>Objetivo del curso:</b> Brindar el conocimiento necesario para poder hacer una re-ingeniería de servicio, generar un diagnóstico de la situación actual y poner en práctica los principios para generar una cultura de calidad del servicio al cliente.</p>
<p><b>Dirigido a:</b> Personal de Mantenimiento, Seguridad e Higiene.</p>
<p><b>Duración:</b> 8 horas</p>
<p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un propósito y un sentido del servicio</li> <li>• Creando circulo de la excelencia</li> <li>• Comprender al cliente holísticamente</li> <li>• Cultura de servicio como un activo de impacto económico</li> </ul>
<p><b>Presupuesto:</b> Q.1,200.00 Por persona Q.8,400.00 Total</p>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

**Cuadro 15**  
**Programa de curso Productividad ante el caos**

<b>Programa del tema</b>
<p><b>Nombre del curso:</b> Productividad ante el caos</p>
<p><b>Objetivo del curso:</b> Preparar al personal para afrontar efectivamente el caos generado por la rapidez y los cambios organizacionales, así como mantener el desempeño óptimo.</p>
<p><b>Dirigido a:</b> Personal de Mantenimiento, Seguridad e Higiene y Archivo General.</p>
<p><b>Duración:</b> 8 horas</p>
<p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de tipos de presión</li> <li>• Presión y productividad</li> <li>• Proactividad versus reactividad</li> <li>• Control de emociones</li> <li>• Competencias</li> </ul>
<p><b>Presupuesto:</b> Q.1,800.00 Por persona Q.19,800.00 Total</p>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

**Cuadro 16**  
**Programa de curso Coaching y liderazgo ejecutivo**

<b>Programa del tema</b>
<p><b>Nombre del curso:</b>            Coaching y liderazgo ejecutivo</p>
<p><b>Objetivo del curso:</b>            Adquirir capacidades para fortalecer el liderazgo con herramientas gerenciales y transformar sus equipos de trabajo en un nivel alto de rendimiento.</p>
<p><b>Dirigido a:</b>            Mandos medios.</p>
<p><b>Duración:</b>            80 horas</p>
<p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> <li>• Motivación y liderazgo de equipos de trabajo</li> <li>• Habilidades de liderazgo</li> <li>• Teorías sobre liderazgo</li> <li>• Liderazgo situacional</li> <li>• Coaching y sus claves</li> <li>• Lidar con políticas empresariales</li> </ul>
<p><b>Presupuesto:</b>            Q.2,400.00 Por persona            Q.7,200.00 Total</p>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

**Cuadro 17**  
**Programa de curso Gestión de seguridad industrial y salud ocupacional**

<b>Programa del tema</b>
<p><b>Nombre del curso:</b>  Gestión de seguridad industrial y salud ocupacional</p>
<p><b>Objetivo del curso:</b>  Adquirir capacidades para identificar y preparar respuestas a los factores de riesgo de seguridad industrial y salud ocupacional de acuerdo con buenas prácticas y conductas positivas en el trabajo.</p>
<p><b>Dirigido a:</b>  Jefe y Supervisor de Mantenimiento, Seguridad e Higiene.</p>
<p><b>Duración:</b>  50 horas</p>
<p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamento de seguridad industrial</li> <li>• Reglamento de salud y seguridad industrial</li> <li>• Identificación de riesgos laborales</li> <li>• Verificación de condiciones laborales</li> <li>• Ambientes saludables y seguros en el trabajo</li> <li>• Planificación y aplicación de la salud y seguridad ocupacional</li> </ul>
<p><b>Presupuesto:</b>  Q.5,250.00 Por persona  Q.10,500.00 Total</p>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

**Cuadro 18**  
**Programa de curso Conservación y administración de archivos**

<b>Programa del tema</b>
<p><b>Nombre del curso:</b>  Conservación y administración de archivos</p>
<p><b>Objetivo del curso:</b>  Preparar al personal en la normativa archivística vigente, nacional e internacionalmente y así tener una adecuada administración de los documentos mediante la implementación de los conocimientos adquiridos.</p>
<p><b>Dirigido a:</b>  Personal de Archivo General.</p>
<p><b>Duración:</b>  40 horas</p>
<p><b>Contenido:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios generales del archivo de gestión</li> <li>• Procesos técnicos/básicos archivísticos</li> <li>• Procesos para el programa de gestión documental</li> <li>• Principios básicos para la gestión de documentos electrónicos</li> </ul>
<p><b>Presupuesto:</b>  Q.1,170.00 Por persona  Q.8,190.00 Total</p>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

## **b) Presupuesto de cursos de capacitación**

En la impartición de los temas se debe incurrir en gastos, por lo que es necesario tomar en cuenta previo a la ejecución del programa de capacitación el presupuesto que debe ser aprobado por la dirección de desarrollo humano y el Director Administrativo.

Para la elaboración de presupuesto de capacitación, se debe considerar los siguientes factores:

- Lugar donde impartir el curso si el mismo es fuera de la empresa.
- Traslado de personal.
- Recursos físicos: materiales que utilizará el facilitador y los participantes, como carpetas, bolígrafos, lápices, evaluaciones, entre otros.
- Recursos tecnológicos: computadoras, scanner, cañonera, reproductores, entre otros.
- Alimentación.
- Honorarios del facilitador si fuera externo.

A continuación se presenta el desglose de los gastos del programa de capacitación, considerando alternativas que permitirán adaptarlas a las disponibilidades financieras de la empresa.

**Escenario 1:** El presente escenario contempla que todo el programa de cursos los imparta instructores externos pertenecientes a empresas especializadas en los diferentes temas ya incluyendo factores antes mencionados, a continuación se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 19**  
**Presupuesto del programa de capacitación escenario 1**

<b>Curso</b>	<b>Proveedor</b>	<b>No. de Participantes</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto por participante</b>	<b>Total</b>	<b>Implementación</b>
Gestión Estratégica de Compras	Cámara de industria de Guatemala	1	48 Horas	Q.5,975.00	Q.5,975.00	Primer año
Gestión de stock y control de rotación de inventarios	Cámara de industria de Guatemala	1	12 Horas	Q.1,775.00	Q.1,775.00	Primer año
Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores	Cámara de industria de Guatemala	3	8 Horas	Q.1,175.00	Q.3,525.00	Segundo año
Satisfacción del cliente	Asociación de gerentes de Guatemala	7	8 Horas	Q.1,200.00	Q.8,400.00	Primer año
Productividad ante el caos	Asociación de gerentes de Guatemala	11	8 Horas	Q.1,800.00	Q.19,800.00	Primer año
Coaching y liderazgo ejecutivo	Intecap	3	80 Horas	Q.2,400.00	Q.7,200.00	Primer año
Gestión de seguridad industrial y salud ocupacional	Asociación de gerentes de Guatemala	2	50 Horas	Q.5,250.00	Q.10,500.00	Segundo año
Conservación y administración de archivos	Universidad Rafael Landívar	7	40 Horas	Q.1,170.00	Q.8,190.00	Primer año
<b>Total general</b>					<b>Q.65,365.00</b>	

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

**Escenario 2:** En el presente escenario se propone que el programa de cursos los imparta en su mayoría instructores externos, el resto con instructores internos (personal dentro de la empresa), incluyendo lugar, gastos de recursos físicos,

recursos tecnológicos y alimentación, a continuación se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 20**  
**Presupuesto del programa de capacitación escenario 2**

<b>Curso</b>	<b>Proveedor</b>	<b>No. de Participantes</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto por participante</b>	<b>Total</b>	<b>Implementación</b>
Gestión Estratégica de Compras	Cámara de industria de Guatemala	1	48 Horas	Q.5,975.00	Q.5,975.00	Primer año
Gestión de stock y control de rotación de inventarios	Interno (Jefe de Compras y Contrataciones)	1	8 Horas	Q.100.00	Q.100.00	Primer año
Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores	Cámara de industria de Guatemala	3	8 Horas	Q.1,175.00	Q.3,525.00	Segundo año
Satisfacción del cliente	Interno (Jefatura de Cliente Interno)	7	8 Horas	Q.100.00	Q.700.00	Primer año
Productividad ante el caos	Asociación de gerentes de Guatemala	11	8 Horas	Q.1,800.00	Q.19,800.00	Primer año
Coaching y liderazgo ejecutivo	Interno (Gerente Alineamiento Estratégico)	3	20 Horas	Q.360.00	Q.1,080.00	Primer año
Gestión de seguridad industrial y salud ocupacional	Asociación de gerentes de Guatemala	2	50 Horas	Q.5,250.00	Q.10,500.00	Segundo año
Conservación y administración de archivos	Universidad Rafael Landívar	7	40 Horas	Q.1,170.00	Q.8,190.00	Primer año
<b>Total general</b>					<b>Q.49,870.00</b>	

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

**Escenario 3:** En el presente escenario se propone que el programa de cursos los imparta en su mayoría instructores internos (personal dentro de la empresa), el resto instructores externos incluyendo lugar, gastos de recursos físicos,

recursos tecnológicos y alimentación, a continuación se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 21**  
**Presupuesto del programa de capacitación escenario 3**

<b>Curso</b>	<b>Proveedor</b>	<b>No. de Participantes</b>	<b>Duración</b>	<b>Presupuesto por participante</b>	<b>Total</b>	<b>Implementación</b>
Gestión Estratégica de Compras	Cámara de industria de Guatemala	1	48 Horas	Q.5,975.00	Q.5,975.00	Primer año
Gestión de stock y control de rotación de inventarios	Interno (Jefe de Compras y Contrataciones)	1	8 Horas	Q.100.00	Q.200.00	Primer año
Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores	Cámara de industria de Guatemala	3	8 Horas	Q.1,175.00	Q.3,525.00	Segundo año
Satisfacción del cliente	Interno (Jefatura de Cliente Interno)	7	8 Horas	Q.100.00	Q.700.00	Primer año
Productividad ante el caos	Interno (Gerente de Operaciones)	11	8 Horas	Q.100.00	Q.1,100.00	Primer año
Coaching y liderazgo ejecutivo	Interno (Gerente Alineamiento Estratégico)	3	20 Horas	Q.360.00	Q.1,080.00	Primer año
Gestión de seguridad industrial y salud ocupacional	Interno (Comité de Salud y Seguridad Ocupacional)	2	20 Horas	Q.400.00	Q.800.00	Segundo año
Conservación y administración de archivos	Universidad Rafael Landívar	7	40 Horas	Q.1,170.00	Q.8,190.00	Primer año
<b>Total general</b>					<b>Q.21,570.00</b>	

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

### **3.3.3 Ejecución de temas de capacitación**

Para garantizar que todas las actividades que conlleva la ejecución del programa de capacitación se realicen oportuna y correctamente, se propone a continuación una guía para verificar todos los preparativos antes y después de la capacitación:

1. Que el Supervisor de Formación de la dirección de desarrollo humano sea el responsable de revisar e informar sobre el desarrollo y cumplimiento del programa a los mandos medios o Director Administrativo.
2. Se debe realizar un listado de actividades para garantizar todos los aspectos del programa de capacitación.

A continuación se propone un formato de lista de verificación de capacitación:

**Cuadro 22**  
**Lista de verificación de temas de capacitación**

		<b>Nombre del curso:</b>	<b>Responsable:</b>		<b>Firma:</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha límite</b>	<b>Pendiente</b>	<b>Realizado</b>	<b>No Aplica</b>	
1	Determinar grupos de participantes					
2	Coordinar la participación de los facilitadores internos externos					
3	Establecer fechas y horarios de la capacitación					
4	Reservar lugar de capacitación					
5	Reservar equipo necesario para capacitación (proyector, rota folio, computadoras, bocinas, entre otros)					
6	Reservar transporte si aplica para participantes y facilitadores					
7	Coordinación de refrigerios y comidas					
8	Reproducción de materiales					
9	Confirmar asistencia de participantes					
10	Imprimir diplomas o certificaciones					
11	Procesar evaluaciones de reacción					
12	Elaborar informe de evaluación de reacción					
13	Tabular resultados de aprendizaje					
14	Enviar y procesar evaluaciones de comportamiento					
15	Elaborar informe de evaluaciones de comportamiento					

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

- Posterior a realizar el listado de verificación es necesario revisar todas aquellas actividades con status “pendiente” para la toma de acciones, por lo anterior se propone el siguiente formato:

**Cuadro 23**  
**Lista de pendientes en listado de verificación**

Actividades pendientes	Valido (si/no)	Acción	Fecha

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

4. Se proponen los siguientes indicadores que permitirá determinar el buen funcionamiento de la gestión de capacitación así mismo identificar las oportunidades de mejora de los estándares establecidos a través de la toma de decisiones para fomentar, modificar y controlar el curso del programa de capacitación:

**a) Cobertura:** Este indicador permite comparar y priorizar la cobertura de las posibles actividades requeridas, establece el porcentaje de trabajadores que requieren la formación sobre el total de los trabajadores de la dirección administrativa.

$$\text{Formula} = \frac{\text{Número de trabajadores capacitados}}{\text{Número de trabajadores en la dirección}} * 100$$

**b) Asistencia:** Permite analizar las diferentes acciones a tomar en la difusión de la capacitación, el interés general de los participantes, las posibilidades reales de asistencia según los horarios laborales y sobre todo saber el costo perdido por la alta inasistencia que puede generar por concepto de cupos vacíos

$$\text{Formula} = \frac{\text{Número de participantes convocadas}}{\text{Número de personas efectivamente asistieron a la capacitación}} * 100$$

**c) Inversión en capacitación por empleado:** Permite establecer la relación entre el monto invertido en capacitación y la cantidad de trabajadores capacitados, este indicador expresa el costo por empleado de todas las actividades de capacitación realizadas según el programa.

$$\text{Formula} = \frac{\text{Monto invertido en capacitación}}{\text{Cantidad de trabajadores capacitados}}$$

**d) Costo hora por capacitación:** Establece la relación entre el monto invertido en capacitación y la cantidad de horas de formación aplicadas, este indicador expresa el costo por hora de todas las actividades de capacitación realizadas según el programa.

$$\text{Formula} = \frac{\text{Monto invertido en capacitación}}{\text{Horas de formación aplicadas}}$$

### **3.3.4 Evaluación del temas de capacitación**

Es importante determinar la eficacia de las capacitaciones impartidas en el impacto en los participantes y en la empresa, estas evaluaciones estarán a cargo del Supervisor de Formación, para efectos de la evaluación de capacitación se propone evaluar la reacción y el aprendizaje.

#### **3.3.4.1 Evaluación de reacción**

Al finalizar cada capacitación se debe indagar a través de una prueba anónima aspectos logísticos, calidad y relevancia de los temas y percepción sobre el facilitador de la capacitación.

La verificación de todos los aspectos a evaluar servirá para retroalimentar a la dirección de desarrollo humano encargado de las capacitaciones de la empresa y

también a los facilitadores con el objetivo de mejorar los siguientes eventos de capacitación.

Para el efecto se propone utilizar el siguiente formato:

### Cuadro 24 Evaluación del tema y facilitador

<p><b>Instrucciones:</b> Por favor complete la siguiente evaluación y brinde comentarios sobre el facilitador y aspectos generales del curso, la información que proporcione servirá para mejorar los próximos eventos.</p> <p>Nombre de curso: _____</p> <p>Nombre del facilitador: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Marque con una X la opción que mejor describa su opinión sobre ítems que se presentan con base a la siguiente escala:</p> <p style="text-align: center;">1. Deficiente    2. Aceptable    3. Bueno    4. Excelente</p>				
<b>Evaluación de curso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Se alcanzaron los objetivos del curso				
2. El contenido del curso fue relevante y ayudará a mejorar su desempeño en el trabajo				
3. Calidad en el material y recursos didácticos entregado				
4. Ejercicios y actividades realizadas				
5. Duración del curso				
6. Sala, mobiliario y limpieza				
7. Servicio de alimentación				
<b>Evaluación del facilitador</b>				
1. Dominio del tema				
2. Interés en el proceso de aprendizaje de los participantes				
3. Calidad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema				
4. Disposición de responder preguntas de los participantes				
5. Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación				
6. Presentación del facilitador				
Observaciones:				

Fuente: elaboración propia con base en P. Lilian, (2014), Tesis: Proceso de capacitación para el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala. Ciudad de Guatemala.

Posterior a la evaluación de reacción, se debe proceder a la tabulación y dictamen del mismo para saber si la evaluación del tema de curso fue exitoso y si el proveedor es aprobado, para la presente investigación y en consenso con mandos medios y director se determina que un curso es exitoso si la evaluación en la escala de bueno y excelente suman 70% y el proveedor es aprobado si en la escala de bueno y excelente suman 70%.

Para el efecto se propone utilizar el siguiente formato:

**Cuadro 25**  
**Ejemplo de tabulación de evaluación de reacción de capacitación**

Nombre de curso: \_\_\_\_\_  
 Nombre del facilitador: \_\_\_\_\_  
 Fecha de curso: \_\_\_\_\_

Tabulación de evaluaciones de curso		
Escala	Cantidad	Porcentaje
Deficiente	5	8%
Aceptable	10	15%
Bueno	25	38%
Excelente	25	38%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	

Dictamen			
Escala	Porcentaje	Curso	Acción
<b>Bueno y excelente</b>	Mayor a 70%	Exitoso	Continuar programa
	Menor a 70%	No exitoso	Revisar programa

Tabulación de evaluaciones de facilitador		
Escala	Cantidad	Porcentaje
Deficiente	5	8%
Aceptable	10	15%
Bueno	25	38%
Excelente	25	38%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	

Dictamen			
Escala	Porcentaje	Facilitador	Acción
<b>Bueno y excelente</b>	Mayor a 70%	Aprobado	Continuar con facilitador
	Menor a 70%	No aprobado	Cambiar de facilitador

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2017

**3.3.4.2 Evaluación de aprendizaje**

Es importante conocer el nivel de aprendizaje de los participantes en cada capacitación, por lo que es necesario evaluar el conocimiento antes y después de cada tema.

Se deben conocer los subtemas en los que se deben realizar los esfuerzos para fortalecer los conocimientos de los participantes, esto se obtiene con la evaluación antes de la capacitación, posteriormente se evalúa el incremento de conocimientos obtenidos de los participantes al finalizar la capacitación.

Para evaluar el efecto de la capacitación en la evaluación de aprendizaje se sugiere utilizar la siguiente guía:

- a) El Supervisor de Formación debe solicitar al instructor que elabore una prueba a inicio y final de la capacitación.
- b) El Supervisor de Formación revisa y valida que la prueba cubra el contenido del curso para lograr los objetivos de la capacitación, de ser necesario se solicitará realizar los ajustes pertinentes.
- c) El Supervisor de Formación debe solicitar al facilitador que realice la evaluación al inicio y final de la capacitación a cada participante.
- d) El Supervisor de Formación debe tabular los resultados de las evaluaciones.
- e) El Supervisor de Formación debe presentar los resultados obtenidos de las evaluaciones a los mandos medios si los participantes es personal administrativo y a Director Administrativo si los participantes son los mandos medios.
- f) En consenso con mandos medios y Director Administrativo se determina que si el porcentaje de incremento de aprendizaje no supera el 20% se revisará la acción disciplinaria correspondiente.

Para el efecto se propone utilizar el siguiente formato en la tabulación de los resultados obtenidos en la evaluación de aprendizaje de capacitación:

**Cuadro 26**  
**Ejemplo de tabulación de evaluación de aprendizaje de la capacitación**

Nombre de curso: _____ Nombre del facilitador: _____ Realizado en fecha: _____						
Codigo de colaborador	Nombre completo del colaborador	Nota inicial	Nota final	Diferencia	% Incremento conocimiento	Acción
840818	Colaborador A	60	80	20	33.33%	Ok
821246	Colaborador B	40	80	40	100.00%	Ok
822646	Colaborador C	50	70	20	40.00%	Ok
877753	Colaborador D	60	70	10	16.67%	Revisión de reglamento de trabajo
865548	Colaborador E	50	55	5	10.00%	Revisión de reglamento de trabajo
888776	Colaborador F	40	70	30	75.00%	Ok
855547	Colaborador G	50	80	30	60.00%	Ok
Promedio		350	505	155	44.29%	

Fuente: elaboración propia con base en P. Lilian, (2014), Tesis: Proceso de capacitación para el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala. Ciudad de Guatemala.

## CONCLUSIONES

1. De acuerdo al análisis de los resultados en la empresa objeto de investigación, no existe un programa de capacitación para el personal administrativo que permita contar con los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para resolver los problemas que actualmente enfrentan, lo cual impacta directamente en resultados negativos en acuerdos de servicios establecidos y quejas de clientes internos, comprobando de esta manera la hipótesis número 1.
2. Las capacitaciones que la empresa ha proporcionado al personal administrativo no son producto de un diagnóstico, son temas generales y a discreción de los jefes o director administrativo, no se sustentan sobre las necesidades de capacitación que establezcan clara y objetivamente las necesidades actuales en conocimientos y habilidades del personal.
3. El presupuesto actual designado para capacitaciones al personal administrativo no es el apropiado para la implementación y mantenimiento de un programa de capacitaciones en la empresa objeto de investigación.
4. Posterior a la impartición de las capacitaciones al personal administrativo no existe una evaluación formal para verificar la efectividad de la formación por lo que no se tiene certeza de que haya cumplido con su objetivo.

## RECOMENDACIONES

1. El personal de desarrollo humano de la empresa objeto de investigación deberá poner en práctica el programa de capacitación que se presenta, debido que el mismo tiene como objetivo aumentar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal administrativo contribuyendo de esa manera a los objetivos de la empresa y a la resolución de los problemas actuales.
2. El alto mando y los jefes de los departamentos que integran la dirección administrativa con el acompañamiento del personal de desarrollo humano deberán realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación a todo el personal administrativo como mínimo una vez por año previo a la elaboración de un programa de capacitación con el objetivo de conocer los problemas que presenta el personal, como también sus causas y efectos, de esa manera presentar una solución a través de la ejecución de capacitaciones.
3. La dirección de desarrollo humano deberá gestionar el presupuesto adecuado para la correcta ejecución del programa de capacitación propuesto, el cual permita cumplir con todos los factores necesarios para garantizar el éxito de cada evento.
4. El Director Administrativo y los jefes de los departamentos que integran la dirección administrativa con el acompañamiento del personal de desarrollo humano deberán evaluar el impacto de cada capacitación para verificar la efectividad de la misma, utilizando los resultados como oportunidades de mejora y también como insumos para los futuros programas de capacitación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. México D.F. Editorial Mc Graw Hill. 3ª edición, 2009. 586 páginas.
2. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. México D.F. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª edición, 1996. 715 páginas.
3. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz & Cannice Mark. **Administración una perspectiva global**. México D.F. Editorial Mc Graw Hill. 14ª edición, 2012. 651 páginas.
4. Münch, Lourdes. **Fundamentos de la Administración**. México D.F. Editorial Trillas. 2ª edición, 2006. 271 páginas.
5. Norma Internacional ISO 10015. **Gestión de la Calidad. Directrices Para La Formación**. Bogotá, Colombia. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2ª edición, 2003. 17 páginas.
6. Pinto Villatoro, Roberto. **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**, México, D.F. Editorial Grupo Capinte, 1ª edición, 2008. 216 páginas.
7. Pitin Nájera, Lilian Nineth. **Tesis: Proceso de capacitación para el personal del centro de servicios compartidos de una corporación industrial en Guatemala**. Ciudad de Guatemala, 2014, 93 páginas.
8. Robbins Stephen & Coulter Mary. **Administración**, México D.F. Editorial Pearson Educación. 8ª edición, 2005. 613 páginas.