UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UN COLEGIO PROFESIONAL UBICADO EN ZONA 15 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

JENNYFERR ELYZABETTH RUIZ ESTRADA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2020

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

“PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UN COLEGIO PROFESIONAL UBICADO EN ZONA 15 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JENNYFERR ELYZABETTH RUIZ ESTRADA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2020

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 I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXÁMEN DE ÁREAS

PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática -Estadística	Licda. María Carolina Sotoj Ortega
Área Mercadotecnia -Operaciones	Lic. Erick Orlando Rodríguez Nájera
Área Administración -Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

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

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

Guatemala 9 de abril de 2019

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
DECANO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento designado de su decanatura, en el que me designa asesor de tesis de la estudiante **JENNYFERR ELYZABETTH RUIZ ESTRADA**, carné 200711795, en la elaboración del trabajo de tesis **"PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UN COLEGIO PROFESIONAL UBICADO EN ZONA 15 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

En virtud de lo anterior recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

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

J.D-TG. No. 00169-2020
Guatemala, 05 de febrero del 2020

Estudiante
JENNYFERR ELYZABETTH RUIZ ESTRADA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 01-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de enero de 2020, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y 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

Estudiante:	Registro Académico:	Tema de Tesis:
JENNYFERR ELYZABETTH RUIZ ESTRADA	200711795	"PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UN COLEGIO PROFESIONAL UBICADO EN ZONA 15 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
SECRETARIO
GUATEMALA

m.ch

DEDICATORIA

A DIOS	Por su infinito amor, por darme el don de soñar, por brindarme el conocimiento, la fuerza y paciencia a lo largo de mi carrera, le agradezco por conceder este logro profesional, personal y familiar.
A MIS PADRES	Carlos Ruiz y Zoila Estrada por darme la vida, por su provisión que nunca faltó, por guiarme y apoyarme en todo momento, por creer en mí y permitirme honrarlos con esta victoria, los amo. A Hania Guzmán y Celestino De la Cruz por su apoyo incondicional, por aceptarme como otra hija, brindarme su cariño y provisión.
A MIS HERMANOS	Franklin, Kevin, Daniel, Hans, Debyee y Leily por su apoyo, su amor, sus palabras de ánimo, y su compañía en todo este tiempo.
A LA UNIVERSIDAD	Por ser la casa de estudios que me vio crecer, convertirme en profesional y alcanzar mi sueño.
AL COLEGIO PROFESIONAL	Por abrir sus puertas y proveer la información necesaria para realizar la investigación.
A MI ASESOR	Lic. Álvaro Reyes por guiarme y apoyarme en la elaboración de tesis.

A MI CATEDRÁTICO	Lic. Julio Mauricio González por guiarme, aconsejarme y darme palabras de aliento en mi carrera profesional.
A MIS AMIGOS	Carmen Pumay, Gabriela Guerra, Astrid García, Moisés López, a Los Lindos y en especial a mis anteriores compañeros de trabajo en el Colegio Profesional, por los momentos compartidos, los consejos y su especial cariño.

ÍNDICE

Contenido	**Página**
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresa	1
1.1.1.1 Colegio profesional	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Integración	5
I. Proceso de la administración de recursos humanos	7
I.1 Proceso para desarrollar a las personas	8
I.1.1 Capacitación	10
I.1.2 Proceso de capacitación	13
I.1.2.1 Planeación del proceso de capacitación	14
I.1.2.2 Organización del proceso de capacitación	23
I.1.2.3 Ejecución del proceso de capacitación	24
I.1.2.4 Evaluación del proceso de capacitación	25
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UN COLEGIO PROFESIONAL UBICADO EN ZONA 15 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA	
2.1 Metodología de la investigación	28
2.2 Justificación de la investigación	30
2.3 Antecedentes	30
2.3.1 Base legal	31

Contenido **Página**

2.3.2 Marco filosófico 32
2.3.2.1 Misión 32
2.3.2.2 Objetivo 33
2.3.2.3 Estructura organizacional 34
2.4 Situación actual del proceso de capacitación 38
2.4.1 Presentación de resultados según la perspectiva de los mandos medios sobre el proceso de la capacitación 39
2.4.1.1 Resultados de la fase de planeación del proceso de capacitación 39
2.4.1.2 Resultados de la fase de organización o diseño del proceso de capacitación 41
2.4.1.3 Resultados de la fase de ejecución del proceso de capacitación 42
2.4.1.4 Resultados de la fase de evaluación del proceso de capacitación 44
2.4.1.5 Opinión de los mandos medios respecto al proceso de capacitación 45
2.4.2 Presentación de resultados según la perspectiva del personal administrativo sobre el proceso de la capacitación 46
2.4.2.1 Presentación de la opinión de los colaboradores respecto a la cap. 49
2.5 Análisis de los resultados 50

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UN COLEGIO PROFESIONAL UBICADO EN ZONA 15 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta 54
3.2 Objetivos de la propuesta 55
3.2.1 General 55
3.2.2 Específicos 55
3.3 Proceso de capacitación de la propuesta 56
3.3.1 Propuesta de estructura organizacional 56

Contenido **Página**

3.3.2 Caracterización del proceso de capacitación 57

3.3.3 Proceso de capacitación 59

3.3.3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación 63

3.3.3.2 Diseño del programa de capacitación 70

3.3.3.3 Ejecución del proceso de capacitación 87

3.3.3.4 Evaluación de la capacitación 89

3.3.4 Plan de acción para implementar la propuesta 101

3.3.5 Presupuesto para implementar la propuesta 104

CONCLUSIONES 105

RECOMENDACIONES 106

BIBLIOGRAFÍA 107

ANEXOS 108

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Proceso de integración en la organización	6
3	Administración de recursos humanos	7
4	Proceso de la administración del recurso humano	9
5	Beneficios de la capacitación	11
6	Enfoque tecnológico del proceso de capacitación	14
7	Tipos de necesidad de capacitación	16
8	Ventajas y desventajas DNC con base en problemas	20
9	Indicadores de necesidades	21
10	Recursos necesarios	23
11	Indicadores estratégicos	24
12	Evaluación de los resultados de la capacitación	27
13	Organigrama general	37
14	Principales problemas que afectan la unidad de análisis	50
15	Causas que provocan los problemas que enfrenta la unidad de análisis	51

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Involucramiento de los jefes en el proceso de capacitación	41
2	Capacitación al personal	42
3	Capacitación al personal administrativo	46
4	Ejecución de las actividades de capacitación	47
5	Periodicidad de las actividades de capacitación	48
6	Opinión de los colaboradores respecto a la capacitación	49

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Resumen de resultados	53
2	Plan de acción de la propuesta del proceso de capacitación	102
3	Costo total de la propuesta del proceso de capacitación para el personal	104

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Caracterización del proceso de capacitación personal administrativo	58
2	Proceso de capacitación personal administrativo	60
3	Flujograma del proceso de capacitación personal administrativo	61
4	Instrumento de necesidades de capacitación para jefes inmediatos	65
5	Matriz de valor agregado para priorizar temas de capacitación	67
6	Matriz de detección de necesidades de capacitación	68
7	Guía para el programa de capacitación	70
8	Matriz de impacto para evaluación de instructores del diseño del programa de capacitación	72
9	Propuesta del programa de capacitación personal administrativo	73
10	Presupuesto para implementar el programa de capacitación	76
11	Curso de administración del tiempo	77
12	Curso de administración de recursos materiales	78
13	Curso de trabajo en equipo	79
14	Curso de atención al cliente interno y externo	80
15	Curso de manejo de cómputo, paquetes de office	81
16	Curso de habilidades de comunicación	82
17	Curso de proceso de facturación y pago	83
18	Curso de actualización de papel especial para protocolos	84
19	Curso de elaboración de fichas y manejo de expedientes	85
20	Curso de Excel avanzado y tablas dinámicas	86
21	Lista de verificación de insumos para capacitación	87
22	Guía para evaluar la reacción de la capacitación	90
23	Evaluación de reacción del evento de capacitación	91
24	Ejemplo de resultados de evaluación de reacción	92
25	Guía para evaluación del aprendizaje	92

No.	Título	Página
26	Ejemplo tabulación de pruebas de aprendizaje	93
27	Guía de evaluación de conducta antes de la capacitación	94
28	Evaluación de la conducta antes de la capacitación	95
29	Ejemplo tabulación de evaluación de la conducta antes de la capacitación	96
30	Evaluación a los participantes durante de la capacitación	96
31	Ejemplo de gráfica de evaluación a participantes durante la capacitación	97
32	Ejemplo tabulación de pruebas de la conducta después de la capacitación	97
33	Evaluación a los participantes de la conducta después de la capacitación	98
34	Evaluación de resultados análisis de satisfacción del usuario	99
35	Ejemplo de gráfica de resultados de análisis de satisfacción de servicios	100

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Propuesta de organigrama de procesos	109
2	Cadena de valor	110

INTRODUCCIÓN

La capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido para eficientar el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones. Se trata de desaprender y aprender nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, implica brindar herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas en ellas.

El presente trabajo es una propuesta de un proceso de capacitación para el personal administrativo de un Colegio Profesional ubicado en zona 15 en la ciudad de Guatemala, con el cual se apoyará a desarrollar los conocimientos, habilidades de los colaboradores del área administrativa para minimizar las deficiencias en la aplicación efectiva de las funciones. Está desarrollado en tres capítulos.

El capítulo I presenta los fundamentos teóricos del análisis, la base para establecer los criterios, enfoques objetivos del proceso de capacitación, se expone una construcción de pensamientos propios a partir de la experiencia propia y el aporte de los autores investigados.

Capítulo II expone los antecedentes de la unidad objeto de análisis, metodología utilizada, hallazgos obtenidos en el trabajo de campo de la situación actual del proceso de capacitación del personal, presenta un análisis de resultados mostrando la veracidad de las hipótesis planteadas, con los que se fundamenta la necesidad de implementar un proceso de capacitación.

El Capítulo III da a conocer la propuesta del proceso de capacitación para el personal administrativo de un Colegio Profesional, la cual incluye justificación, objetivos de la propuesta, caracterización del proceso de capacitación, diagnóstico de las necesidades de capacitación, diseño, ejecución y evaluación del programa.

Al ser implementada la propuesta se desarrollan los conocimientos y habilidades de los colaboradores, se minimizan las deficiencias en la aplicación efectiva de las funciones, consecuentemente se soluciona la problemática actual de la Institución.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado, así como la bibliografía de los textos consultados que sirvieron de sustento teórico en el presente trabajo.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

En esta sección se procede a sustentar mediante la exposición de análisis de teorías, mediante una fundamentación documental de los problemas administrativos que se determinaron dentro del Colegio Profesional y que serán los puntos de referencia que permitirá abordar con mayor efectividad en el transcurso de la investigación los temas a tratar.

1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:6)

Una empresa puede ser nombrada como: negocio, compañía, sociedad, organización, institución etc., la empresa que está siendo objeto de análisis en este documento se trata de una institución con un propósito social que busca el beneficio de todos los miembros del gremio profesional al que pertenece, con más de setenta años de su fundación esta institución coordina esfuerzos de capital, trabajo y una dirección, para fortalecer la institucionalidad de su gremio.

1.1.1 Tipos de empresa

Según la actividad o giro las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollan en agrícolas**,** industriales, comerciales y de servicio, esta última corresponde a la unidad objeto de análisis. Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio, pueden o no tener fines lucrativos, se clasifican en: empresas de transporte, de turismo, de servicios públicos, de servicios privados varios, instituciones financieras, etc.

Dependiendo del origen de las aportaciones que forman el capital, las empresas pueden clasificarse en:

a) **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece a El Estado y generalmente su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.
b) **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas particulares y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales y transnacionales.

1.1.1.1 Colegio profesional

Un colegio profesional es una asociación gremial con personalidad jurídica y patrimonio propio, funcionan de conformidad con la Ley de Colegiación Profesional obligatoria y los estatutos de cada colegio. Estos contribuyen al fortalecimiento de la autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala y a los fines y objetivos de todas las universidades del país, en asuntos relacionados con el mejoramiento del nivel científico y técnico cultural de las profesiones universitarias.

1.2 Administración

La administración se define “como la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

La administración para esta institución tiene como objetivo la dirección y conducción de esos recursos, los esfuerzos humanos, con la responsabilidad de la superación moral al brindar prestaciones sociales y elevar el nivel científico, técnico y cultural del profesional.

La dirección del Colegio Profesional está a cargo de la Junta Directiva quien funge con representación legal el presidente, esta se encarga de velar por el decoro, prestigio, progreso y prerrogativas de las profesiones asociadas, así como por su regular y correcto ejercicio, así mismo es la encargada de administrar los bienes del Colegio, nombra a los empleados que fueren necesarios, y ejerce funciones de índole administrativo o de dirección.
La gestión administrativa se hace a través de un gerente que es designado por la Junta Directiva.

1.2.1 Proceso administrativo

“Proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

Es un método que permite movilizar los recursos humanos, materiales, financieros, y técnicos, mediante cinco fases o funciones administrativas, es un factor importante que ayuda a lograr que las actividades se hagan sistemáticamente, crea las oportunidades de actuar y el establecimiento de un clima favorable encaminado al desarrollo de la institución.

Las fases o funciones administrativas son la planeación, organización, integración, dirección y control.

Planeación le permite a la organización fijar un curso de acción al establecer objetivos y medios para alcanzarlos.
Organización es el proceso que ordena y distribuye las actividades que se desarrollan en la institución define las jerarquías, la autoridad y las funciones.

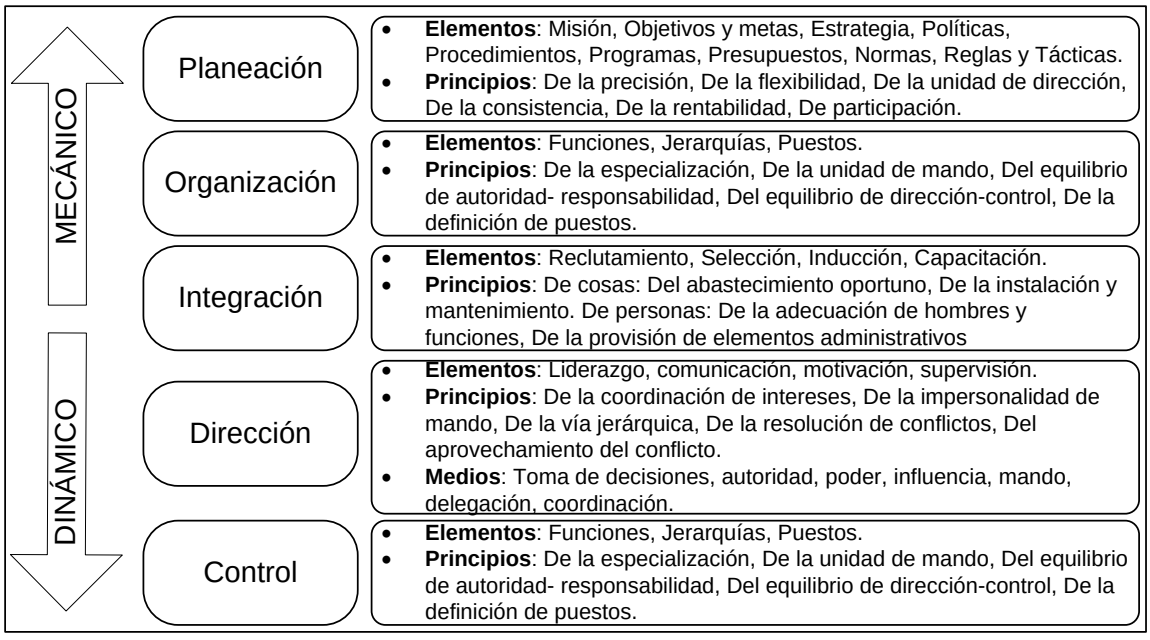
Integración este proceso radica en proveer e implementar los recursos humanos necesario.

Dirección se encarga de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización, supone por medio de un liderazgo efectivo, la motivación del personal, el establecimiento de los canales de comunicación y supervisar la ejecución de sus tareas.

Control se asegura de que las actividades reales se ajusten a lo planeado en la primera función, mide estándares de desempeño, controles y evalúa resultados.

ESQUEMA 1

Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia, con base en Apuntes de administración II, septiembre 2016.

Para efectos de la presente investigación se presenta el proceso de integración específicamente en el tema de capacitación.

1.2.1.1 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización”. (1:181)

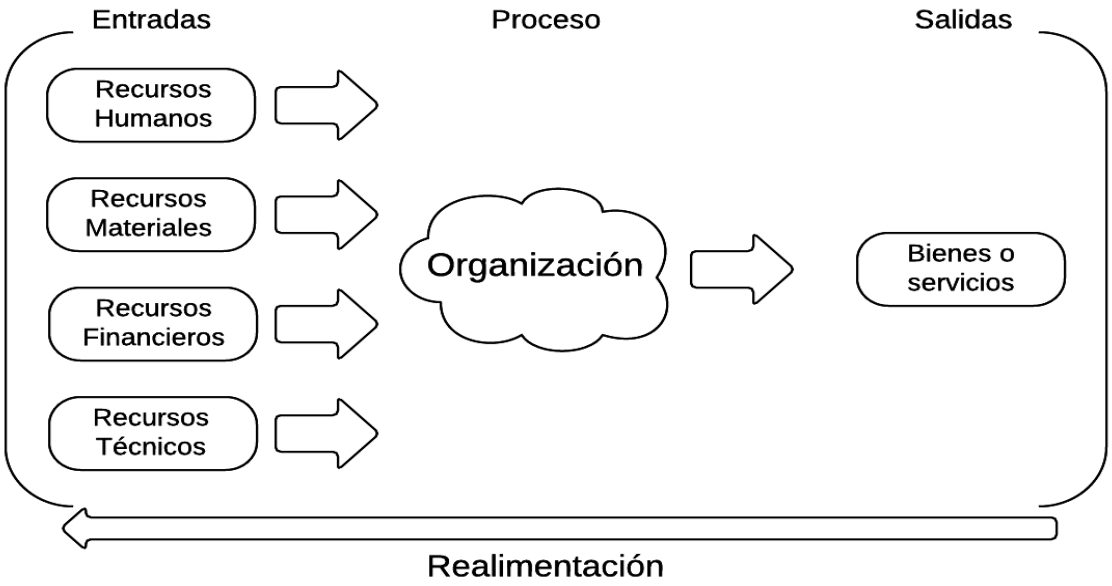
Cuando se habla de la fase de integración dentro del proceso administrativo se entiende como la relación de recursos, estos se obtienen, se integran, conservan y desarrollan de manera para la obtención de los resultados esperados. Por ejemplo, en la elaboración de un cup cake, se necesitan los ingredientes correctos, en cantidades precisas y tiempo de cocción perfecta para lograr un delicioso cup cake, de eso se trata la integración en las empresas que los recursos se utilicen en su máxima eficacia para lograr los objetivos, alcanzar la visión de las empresas.

Los recursos se clasifican en cuatro, recursos humanos, materiales, financieros y técnicos como se observa en el esquema 2, se implementan todos los recursos estos pasan por un proceso de transformación para dar como resultado los bienes y salidas. La fase de integración se aborda desde dos enfoques el aprovisionamiento de las cosas y a la integración de las personas.

Se analiza el recurso humano, siendo solo uno de los cuatro recursos planteados en la fase de integración del proceso administrativo, se presenta la importancia de este recurso a través de las personas como asociadas de la organización, este contenido se expone más adelante, dando pie para adentrar al asombroso tema de la administración de recursos humanos y finalizar con el desarrollo de las personas, que fundamenta teóricamente la presente investigación.

ESQUEMA 2

Proceso de integración en la organización



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. Administración. México, Mac Graw Hill. 181 Pág.

Realimentación: Es un mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se redirige a la entrada, con objeto de controlar su comportamiento. En un sistema o proceso que se regula a sí mismo, acción por la que cada resultado del proceso incide en el conjunto del proceso integrándolo y modificándolo.

- **Personas como asociadas de la organización**

Las organizaciones han ampliado su visión y estrategias respecto a la administración de personal, en virtud que han puesto especial interés en las personas, habilidades, fuerza física, inteligencia, sus conocimientos y experiencia, los administradores han entendido que no se trata de un recurso más en la empresa, por lo que las personas son tratadas como asociados de la organización, como resultado de ello las metas son negociadas y compartidas, los colaboradores están agrupados en equipos, un asociado se preocupa por los resultados, entiende que no se trata de su mano de obra sino de su talento e inteligencia, se identifican con la empresa, y están vinculados con la misión y visión de la misma.

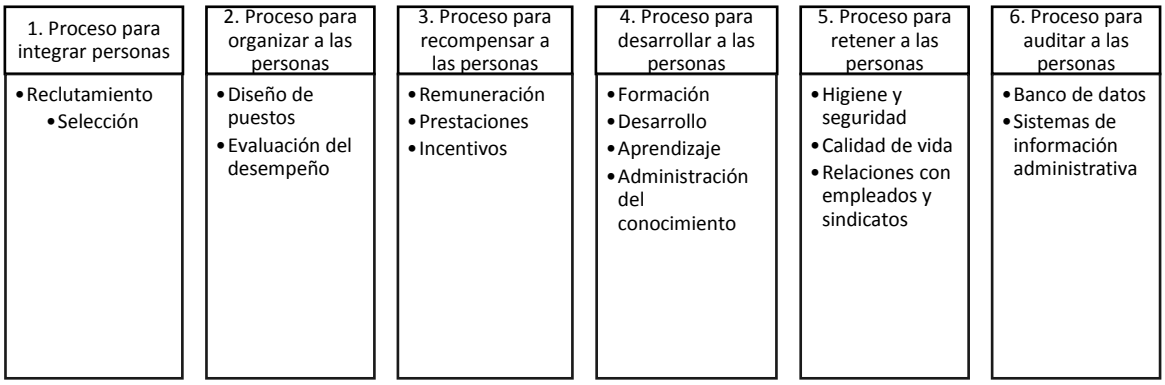
I. Proceso de la administración de recursos humanos

"La administración moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas." (2:13)

La administración del recurso humano se realiza mediante un proceso dinámico e interactivo de seis fases, en los que se integra, organiza, recompensa, desarrolla, retiene y audita a las personas, cada uno está estrechamente relacionado entre sí, para garantizar un nivel óptimo de eficiencia de los recursos humanos.

ESQUEMA 3

Administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano**.** Mc Graw Hill, 2009. 3ra edición. 15 Pág.

a) Proceso para **integrar** personas: se trata de los procesos de reclutamiento y selección de personal, el aprovisionamiento de personal.
b) Procesos para **organizar** a las personas: se trata del diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
c) Procesos para **recompensar** a las personas: se trata de las recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales.

d) “Procesos para **desarrollar** a las personas: son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.” (2:15)

   La presente investigación está enfocada a este proceso específicamente, cuando se habla de desarrollar uno de los propósitos es capacitar, proceso incluye desde diagnosticar hasta evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, tema que se analiza más adelante en el documento.

e) Procesos para **retener** a las personas: se trata de la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
f) Procesos para **auditar** a las personas: se trata de controlar las actividades de las personas y verificar los resultados.

Para efectos de la presente investigación se abordará el proceso para desarrollar a las personas.

I.1 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 para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen”. (2:366)

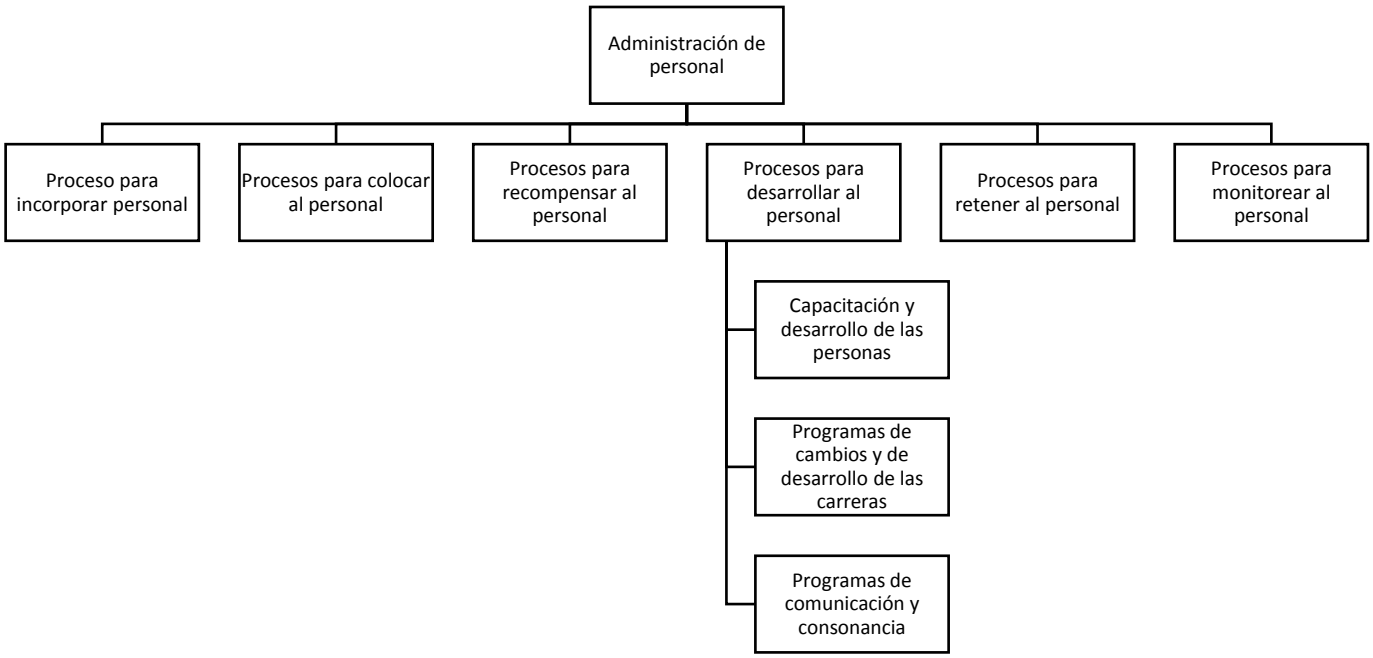
La administración de recursos humanos aplica seis procesos como se presentó anteriormente, pero el desarrollo de personas incluye tres procesos, que se

muestran en el esquema 4, las personas y las empresas se desarrollan debido al aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento, todas las personas tienen la capacidad de aprender, de modificar sus actitudes, y especializar sus habilidades.

El desarrollo de las personas se enfoca en el esquema tradicional, es decir que la capacitación surge de una necesidad o porque existe un problema, también existe el esquema moderno, se enfoca a un modelo planificado, es parte de la cultura organizacional y tiene una visión a largo plazo. El objeto de análisis desarrolla a las personas mediante el esquema tradicional.

ESQUEMA 4

Proceso de la administración del recurso humano



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill, 2009. 3ra edición. 366 Pág.

Para efectos de la presente investigación se ampliarán los siguientes temas del proceso para desarrollar a las personas.

I.1.1 Capacitación

"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." (2:371)

La capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido para eficientar el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones. Se trata de desaprender y aprender nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, implica brindar herramientas que les permitan obtener mayor experiencia y conocimientos para desempeñar sus funciones de manera correcta y con pleno dominio de las tareas involucradas en ellas.

Especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Ahora se considera un medio para alcanzar el desempeño en el trabajo, desarrolla las competencias de las personas para ser productivas, creativas, e innovadoras, a efecto de que se vuelvan más valiosas y contribuyan mejor a los objetivos organizacionales.

- **Importancia de la capacitación**

"La preocupación fundamental de cualquier empresario es el crecimiento y la consolidación de su negocio o por lo menos su supervivencia. Para lograr esto se requiere de la conjunción de muchos factores…al realizar un cambio en uno de los subsistemas, hay que realizar los ajustes necesarios a lo restantes para restablecer el equilibrio. Uno de los medios para lograrlo es la capacitación." (6:28)

La capacitación es un elemento estratégico en las empresas para optimizar los resultados y ser competitivos, las organizaciones no buscan solamente sobrevivir sino crecer y consolidar su negocio, para lograrlo se requiere de un conjunto de factores. Pinto considera que las empresas están compuestas por tres subsistemas: el tecnológico, el administrativo, y el social-humano. El equilibrio de estos tres conlleva al alcance de los objetivos organizacionales, al realizar un cambio en alguno de estos, es necesario ajustar los otros dos para reestablecer el equilibrio dando lugar a la capacitación.

- **Beneficios de la capacitación:**

La capacitación constituye un conjunto de un esfuerzo continuo diseñado para eficientar las competencias de las personas, en consecuencia, el desempeño de la organización. Es por ello que la implementación de un proceso profesionalmente desarrollado de capacitación de acuerdo a las necesidades de la organización y de las personas conduce a una rentabilidad alta, actitudes positivas, eleva los niveles de satisfacción de los empleados, mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, permite el logro de metas individuales, el desempeño dentro de la empresa, se promueve la comunicación, las personas asimilan la información, aprenden habilidades, desarrollan actitudes y comportamientos diferentes y elaboran conceptos abstractos.

ESQUEMA 5

Beneficios de la capacitación

Para las Organizaciones	Para los Individuos
• Reduce niveles de tensión y permite el manejo óptimo de las áreas de conflicto. • Promueve la comunicación en toda la organización.	• Les ayuda a tomar decisiones y a solucionar problemas. • Alimenta su confianza, posición asertiva y desarrollo. • Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.

• Genera valor en el capital humano agregando plusvalía a este factor de la producción. • Conforma una estrategia para la competitividad. • Constituye una oportunidad para alinearse con el entorno económico, social y el ámbito tecnológico. • Es un método que contribuye al logro de los objetivos de la planeación estratégica. • Ayuda a abatir y mantener costos bajos en diferentes áreas de la empresa. • Incrementa la productividad y calidad en el trabajo.	• Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas. • Eleva el nivel de satisfacción en relación con el puesto. • Cohesiona la identidad del trabajador y empleado hacia la organización. • Ayuda a lograr sus metas. • Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos. • Elimina los temores a la incompetencia individual.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill, 2009. 3ra edición. 366 Pág.

- **Proceso**

"Es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente." (2:16)

Proceso es la serie de actividades con orden determinado en el tiempo y espacio con el propósito de agregar valor a las funciones.

- **Caracterización de un proceso**

"Es una herramienta para identificar los aspectos clave de un proceso, en la que se define el inicio y fin del proceso para facilitar la identificación de los factores". (5:25)

Esta herramienta es útil para identificar las condiciones o elementos que hacen parte del proceso, tales como: ¿Quién lo hace?, ¿Para quién lo hace?, ¿Por qué

se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué requiere hacerlo?, también conocida como sipoc por sus siglas en inglés, es recomendada para la implementación de sistemas de gestión.

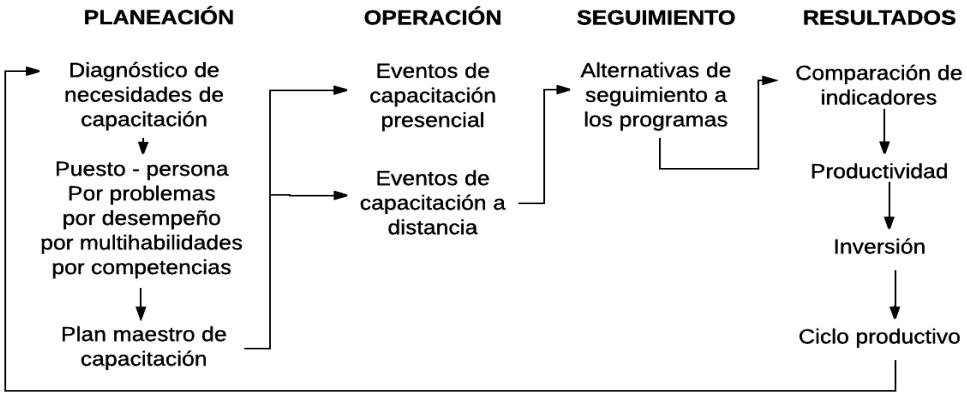
I.1.2 Proceso de capacitación

“El proceso de capacitación como muchos otros procesos en la empresa, comprende una serie de pasos establecidos, una metodología…El proceso de capacitación se inicia con una detección de necesidades (DNC), que en algunas empresas consideran como una pérdida de recursos, de modo que no la llevan a cabo. Así, se imparte la capacitación sin la debida planeación y diagnóstico y luego se cae en contradicciones por que la capacitación no arroja los resultados esperados.” (6:29)

El proceso de capacitación está conformado por cuatro fases: planeación, operación, seguimiento y resultados, usualmente en las empresas la planeación consiste en la aplicación de formatos, en los que se pide a los trabajadores que indiquen los cursos que necesitan, en la fase de operación la persona encargada hace una suma de las demandas y la de mayor porcentaje es la que forma parte del programa, el seguimiento y los resultados no se relacionan con los esperados. El enfoque tecnológico del proceso de capacitación cíclico, un esquema participativo, donde se involucran los niveles medios de mando, participantes, instructor y coordinador.

ESQUEMA 6

ENFOQUE TECNOLÓGICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. Grupo capinte, 2008. 1ra edición. 41 Pág.

I.1.2.1 Planeación del proceso de capacitación

En esta fase se determina el curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse que se va a hacer, le da la razón y contenido técnico al proceso, se realiza un diagnóstico de necesidades de capacitación, se establecen los objetivos de la capacitación, elaboran los planes y programas y presupuestos.

a) Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

"Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre "el debe ser" o situación esperada y "el ser" o situación real, lo cual nos permite identificar respuestas especificas a las siguientes interrogantes: ¿A quién capacitar? ¿En qué capacitarlo? ¿Cuándo capacitar? ¿A qué profundidad capacitar? ¿En qué se requiere concretamente capacitar? ¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje? ¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?". (6:111)

Con este instrumento se establecen las insuficiencias del personal, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que deben dominar para el correcto

desempeño de sus responsabilidades, toda necesidad implica la carencia de un satisfactor.

En el estudio se establece el ámbito de la investigación entre organizacional, ocupacional o individual, determinar los tipos de conducta, conocimientos, habilidades y actitudes y se identifican los niveles organizacionales en los que se enfocará el estudio, con ello se determinan los métodos para los fines y propósitos del proceso. El ámbito, área y nivel de estudio indicarán su alcance, de tal manera que se determinan los métodos a implementar, los que a su vez indican instrumentos a utilizar que se requieren para hacer el diagnóstico.

- **Ámbito del estudio**: “Cuando se diagnostican problemas con los vendedores, las secretarias o los soldadores, se dice que el ámbito del estudio es ocupacional, pero cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan determinado puesto, el ámbito es, entonces, individual. En cambio, cuando los problemas ocurren entre áreas funcionales, hablamos de un ámbito organizacional.” (6:115)

  El ámbito del estudio en el objeto de análisis se basa en el ámbito ocupacional de acuerdo con los problemas de conocimientos, habilidades y actitudes con el personal administrativo.

- **Nivel del estudio:** “Este es en base a una clasificación de puestos el nivel alto es el directivo, responsable de las estrategias, desarrollo, objetivos, planes; el nivel medio es el de supervisión que se encarga del logro de los objetivos, administración de los recursos, sea gerencia, departamentos, supervisores y mandos medios, el nivel bajo es el operativo que produce bienes y servicios.” (6:115)

El nivel de estudio en el objeto de análisis es el operativo y nivel medio quienes son los encargados del funcionamiento del Colegio Profesional, los que presentan necesidades de capacitación.

- **Áreas por investigar:** "Las áreas a las cuales se dirige el estudio del DNC son la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz, en las que se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto." (6:116)

Las necesidades de capacitación se dividen en cuatro tipos de acuerdo con su enfoque, percepción, oportunidad y magnitud. Las necesidades de capacitación del Colegio Profesional de acuerdo con su enfoque son correctivas, de acuerdo con su percepción son manifiestas, por su oportunidad son en cuanto a su importancia, y por su magnitud son tolerables.

ESQUEMA 7

Tipos de necesidad de capacitación

Por su enfoque	Por su percepción	Por su oportunidad	Por su magnitud
-Preventivas -Correctivas -Predictivas	-Manifiestas -Ocultas	-En cuanto al tiempo -En cuanto a su importancia	-Graves -Tolerables

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. Grupo capinte, 2008. 1ra edición. 120 Pág.

b) Métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación

De acuerdo con la metodología de Pinto existen cinco métodos para la detección de las necesidades de capacitación.

- **DNC con base en puesto-persona**

"Esta alternativa se aplica a los puestos operativos que cubren alrededor del 80% del total de los puestos en una organización, principalmente de tipo industrial…Se aplica generalmente en puestos donde existe gran número de empleados para optimizar la aplicación de la herramienta." (6:124)

Este instrumento se emplea para establecer los requerimientos de capacitación de los puestos operativos del personal que ya tiene práctica en dichos puestos, requiere de instrumentos como perfil de puesto, requerimientos de aprendizaje, niveles de profundidad del aprendizaje, cédula de diagnóstico puesto-persona entre otros.

Su resultado es la capacitación correctiva con la que se uniforma la aptitud del personal y con la que se asegura el cumplimiento de estándares. Se incluyen indicadores de productividad, para cimentar las líneas base cuantitativas que justifiquen la capacitación.

- **DNC con base en el desempeño**

"La metodología del DNC con base en el desempeño, está dirigida a los niveles medios de la organización y toma como base la evaluación del desempeño. Para ello se necesita que, en la empresa, se aplique un método de ED confiable que realmente contribuya a que el personal se esfuerce en obtener resultados concretos. La evaluación del desempeño debe tener como base que el personal

se encuentre capacitado en los temas esenciales de sus situaciones y que no existan problemas notorios sin resolver.” (6:140)

Para aplicar este método la organización debe tener un sistema de evaluación de desempeño, donde se diagnostican necesidades como cumplimiento de objetivos, creatividad, innovación, trabajo en equipo y liderazgo. Estos factores establecen objetivos que deben vigilar su cumplimiento.

Estos objetivos cumplen con las características de cuantificables, tiempo de logro, tema o materia que tratan, alcanzables, que su logro represente un reto, por escrito, claros y breves, comprensibles, que se den a conocer, definan responsables de su cumplimiento y viables.

- **DNC con base en multi-habilidades**

“Se aplica cuando las empresas han rebasado la organización tradicional y trabajan por procesos. Debe existir la definición clara de los trabajos y de los resultados grupales.” (6:124)

El conjunto de tareas de diferentes puestos en los que debe estar facultado un operario a fin de que se desempeñe dentro de los estándares de rendimiento esperado se le llama multihabilidades. No incluye funciones, porque se debería analizar el perfil de la persona para establecer su capacidad de análisis y toma de decisiones.

Para aplicar este método se recaba la información de las tareas y se establece la plantilla de trabajadores a capacitar, así como indicadores esperados para el proceso, se verifica el nivel de capacitación actual de los involucrados respecto de sus tareas básicas, luego se propone el conjunto de tareas para las que se aplicará la capacitación.

Para efectos de esta investigación y en base al análisis organizacional se utilizará el método con base en problemas. Es una herramienta práctica y de alto impacto para lograr resultados, incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas.

- **DNC con base en problemas**

"La mayor parte de las empresas funciona con problemas o insuficiencias en cuanto a su rendimiento real; se hace costumbre un problema, se forma habito de su existencia y solamente cuando pasa de cierto margen de tolerancia se convierte en algo urgente…Si en la organización no existe un comité de productividad, grupos de mejora continua o incentivos similares, la capacitación tiene un gran nicho para mejorar sus bondades e inclusive, si ya existen los grupos mencionados, la UDC puede incorporar las propuestas del DNC a los métodos que estos grupos aplican, como complemento al análisis de los procesos." (6:136)

Este método evalúa la gestión de los mandos medios, determina los problemas que atraviesan en sus áreas de trabajo. Este enfoque bien aplicado alcanza resultados en forma clara, breve y con alto impacto en el rendimiento de la inversión, puesto que con la aplicación de este instrumento se obtienen resultados importantes a corto plazo.

La existencia de problemas como quejas, rechazos, retrabajos, costos y gastos innecesarios, multas, rotación de personal, retrasos, errores o accidentes tienen como causa la falta de capacitación del personal, al resolverlos indica un enorme beneficio económico para la organización.

Este instrumento se aplica a través de entrevista con supervisores, gerentes, líderes de proyectos, se definen los principales problemas que enfrentan en su

gestión. A partir de ello se analizan las causas, el costo y las acciones para su solución, estableciendo los parámetros de costo-beneficio del entrenamiento.

ESQUEMA 8

Ventajas y desventajas DNC con base en problemas

Ventajas	Desventajas
• Es un método práctico y de alto impacto para lograr resultados. • Sirve para restablecer la confianza en la capacitación cuando no se han logrado resultados. • Incorpora a personal de diferentes áreas para cubrir y asegurar la solución de los problemas. • Proporciona claridad a las partes involucradas sobre qué deben hacer para erradicar lo que se haya detectado. • Contribuye a la comunicación productiva que debe existir en la empresa. • Se integra un expediente que muestra las acciones tomadas como referencia para otros casos. • Distingue las causas del problema, se originen en las personas, métodos, equipos, insumos o normas de trabajo.	• Debe existir voluntad para reconocer errores y trabajar en las soluciones. • En algunas empresas la gente está sobrecargada de trabajo y le es difícil participar en estos ejercicios de DNC. • No aplica a empresas carentes de una cultura de productividad, en las que predomina la voluntad de los líderes sobre los resultados.

Fuente: Llanos Rete, Javier. Integración de Recursos Humanos. México, Trillas, 2013.2da edición. 203 pág.

“Además de los métodos para realizar el inventario de las necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades futuras y las pasadas.” (2:381)

Cuando se habla de problemas del pasado se refiere a malas prácticas que ocasionan problemas en la producción y problemas con el personal, en cuanto problemas futuros en el desarrollo continuo de la organización.

ESQUEMA 9

Indicadores de necesidades

Pasadas	Futuras
1. Problemas de producción: • Baja calidad de producción • Baja productividad • Averías frecuentes en equipos e instalaciones • Comunicaciones deficientes • Elevado número de accidentes de trabajo • Exceso de errores y de desperdicio • Mal aprovechamiento del espacio disponible 2. Problemas de personal: • Relaciones deficientes entre el personal • Número excesivo de quejas • Mala atención al cliente • Comunicación deficiente • Poco interés en el trabajo • Falta de cooperación • Errores en la ejecución de órdenes	1.Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados 2.Reducción del número de empleados 3.Cambio de métodos y procesos de trabajo 4.Sustituciones o movimiento de personal 5.Premios, licencias y vacaciones de personal 6.Cambios en los programas de trabajo o producción 7.Modernización de los equipos y nuevas tecnologías 8.Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill, 2009. 3ra edición. 366 Pág.

c) Establecimiento de objetivos de capacitación

"Los objetivos en capacitación u objetivos didácticos deben fijarse en función de la estrategia de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de problemas, carencias o necesidades detectadas mediante el DNC…La formulación de objetivos conduce, en parte, al diseño del plan de capacitación." (6:59)

Son la base de entrenamiento hacia donde se dirige la capacitación y que resultados se espera obtener producto de la aplicación del programa, sirve para medir la efectividad de los eventos.

d) Matriz de valor agregado

"Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones: agrega valor o no agrega valor, es o no necesaria." (5: 37)

Es una herramienta que se utiliza para realizar análisis de procesos, en el documento presento una versión adaptada para el análisis de los cursos de capacitación.

e) Programas de capacitación

"La elaboración de programas de capacitación implica la integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas y la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción." (6:60)

Luego del diagnóstico de necesidades de capacitación se establecen los programas de capacitación donde se muestran los resultados, en el caso del análisis de problemas debe ser aplicado a los gerentes y jefes de unidad, considerar cuales son las principales insuficiencias en el desempeño de su gestión, para establecer los requerimientos de capacitación del personal y tomar decisiones que ayuden a subsanar las insuficiencias diagnosticadas. Los tipos de programas pueden ser institucionales, de desarrollo, estratégicos, operativos y mantenimiento de actitudes.

f) Presupuesto de la capacitación

"Es la estimación anticipada de los recursos necesarios para la operación de los programas" (6:163)

Es decir, los recursos financieros son los que permitirán llevar a cabo el programa de capacitación que se genere como resultado del diagnóstico, los cuales se clasifican de la siguiente manera.

ESQUEMA 10

Recursos necesarios

Costos directos	Costos indirectos
- Honorarios para instituciones e instructores externos - Producción de material didáctico - Renta de salones - Renta de equipos - Servicios de alimentos en el aula - Bonos a instructores internos - Viáticos del personal - Diseño y reproducción de material didáctico - Honorarios a consultores	- Renta fija de instalaciones - Nómina del personal de la unidad de capacitación - Inversiones en equipo audiovisual - Mantenimiento de instalaciones - Publicaciones especializadas - Depreciación del equipo utilizado para capacitar

Fuente: Pinto Villatoro, Roberto. Planeación estratégica de capacitación empresarial. Grupo capinte, 2008. 1ra edición. 144 Pág.

I.1.2.2 Organización del proceso de capacitación

"La organización es la parte de la administración que implica establecer la estructura formal de responsabilidades y funciones que los trabajadores de un área deben desempeñar" (6:60)

Cómo se van a hacer las cosas y con qué medios, los procedimientos generales y específicos para que la capacitación funcione, se establecen políticas generales y específicas, así como la normatividad para la operación de programas, integrar a personas técnicamente preparadas y recursos materiales, que servirán para la ejecución del proceso de capacitación.

a) Matriz de impacto

“Ayuda a identificar el impacto del proceso en la satisfacción de los factores críticos de éxito del mercado”. (5:30)

Es un instrumento acerca de la estrategia de la unidad de análisis, enfocada a los resultados, a la excelencia del proceso, esta recomendada para el uso en el sistema de gestión, sin embargo, en el presente documento muestra una versión adaptada para la selección de proveedores de capacitación, de manera que establece los parámetros de cumplimiento.

I.1.2.3 Ejecución del proceso de capacitación

“Es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado.” (6:62)

La tercera fase del proceso de capacitación se trata de la implementación del programa de capacitación la contratación de servicios, es decir disertadores, hoteles, impresiones y todo lo que concierne para llevar a cabo el programa, controlar lo administrativo y presupuestal, donde se obtengan indicadores para verificar la diferencia entre lo invertido y lo planeado.

I.1.2.4 Evaluación del proceso de capacitación

“Es la medición, y en algunos casos la corrección, de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado con lo planeado, y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional, del seguimiento y de la evaluación de resultados.” (6:63)

La última fase del proceso indica si lo objetivos se están cumpliendo, da pie a que el proceso sea continuo al encontrar las áreas de oportunidad e implementar las correcciones necesarias, en esta fase se crean las líneas base de datos cuantitativos y cualitativos mediante los indicadores que se planteen.

- **Indicadores estratégicos**

“Conforman un sistema de medición y supervisan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, o estrategias abordadas, que ayudan a alcanzar metas y al desarrollo de programas y actividades. Sirven para Generar información del desempeño y comportamiento de los objetivos estratégicos y del sistema en general. Detectar y prevenir desviaciones o errores generados durante el proceso. Otorgar parámetros que permitan encontrar el mejor desempeño a corto y a largo plazo.” (5:215)
Cuando se habla de indicadores estratégicos se entiende por hitos que dan sentido a todo el proceso, es la manera de medir si las cosas se están haciendo como se espera, los indicadores son sensibles para reportar el grado de avance, generan la data cuantitativa, para realizar análisis. El estratega de capacitación deberá tomar el que le convenga, de acuerdo con la etapa del proceso que pretenda medir.

ESQUEMA 11

Indicadores estratégicos

Cobertura	Calidad	Eficiencia	Alineación de recursos	Impacto
Mide el alcance de la población objetivo que se va a capacitar.	Evalúa las características del servicio de capacitación, así como la satisfacción de los clientes internos.	Evalúa la productividad de la capacitación.	Mide la congruencia entre los recursos aprobados y suministrados, y su equidad.	Evalúa el logro de objetivos, es decir, la eficacia del servicio de capacitación.

Fuente: Llanos Rete, Javier. Integración de Recursos Humanos. México, Trillas, 2013.2da edición. 202 pág.

Para saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos, si satisfizo las necesidades de la organización mediante cinco principales medidas para evaluar la capacitación, derivado de que los costos y gastos generados de la implementación del programa es una inversión que debe producir un rendimiento razonable financieramente hablando.

- “Costo: monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: se cumplió con las expectativas
- Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes
- Rapidez: se ajustaron los desafíos que se presentaron
- Resultados: que resultados se obtuvieron.” (2:388)

Con la finalidad de responder a los directivos, empresarios o directores en términos financieros, cual es el costo-beneficio por concepto de capacitación y en qué medida se alcanza el objetivo de esta. Las medidas de evaluación se verán reflejadas al utilizar cinco niveles de resultados de evaluación de Kirkpatrik.

ESQUEMA 12

Evaluación de los resultados de la capacitación

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill, 2009. 3ra edición. 389 Pág.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UN COLEGIO PROFESIONAL UBICADO EN ZONA 15 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En el presente capítulo, se exponen los antecedentes de la unidad objeto de análisis, metodología utilizada para el análisis, hallazgos obtenidos en el trabajo de campo sobre la situación actual del proceso de capacitación del personal, se incluyen aspectos básicos considerados para la elaboración del diagnóstico, al final del capítulo se presenta un análisis de resultados.

2.1 Metodología de la investigación

Para cumplir con las actividades establecidas en esta investigación se hizo uso de métodos, técnicas e instrumentos de investigación para realizar el análisis de la situación actual del proceso de capacitación de la unidad de análisis. Los métodos aplicados en la presente investigación son el método científico, el método analítico y el deductivo.

El método científico se usó para que la investigación produzca resultados relevantes y alcance los objetivos del estudio, se llevó a cabo un procedimiento ordenado y aplicó las tres fases del método científico, las cuales son: fase indagadora, fase demostrativa y fase expositiva.

Toda investigación inicia a partir de la existencia de un problema, por lo que se utilizó la fase indagadora para descubrir las causas que lo ocasionan, recolectar la información directamente de las fuentes primarias y secundarias. La información de fuentes primarias se obtuvo mediante la técnica de censo y técnica de campo de investigación, las fuentes secundarias mediante la técnica documental. Se

aplicó el método analítico al procesar toda la información proporcionada por la unidad de análisis.

Se utilizó la fase demostrativa para exponer la veracidad de las hipótesis planteadas, a través de los procesos de análisis, síntesis y comparación. Se relacionó la situación actual con las variables expuestas demostradas mediante la investigación de campo. La fase expositiva con esta se plantean los resultados analizados al ser divulgados y expuestos a través del presente informe final de tesis.

En la investigación se utilizaron las técnicas documentales, de censo, con el fin de aportar instrumentos para manejar la información, llevar un control de los datos y orientar la obtención de conocimientos. La técnica documental permitió recopilar información para sustentar mediante la exposición de análisis de teorías la presente investigación.

Con la técnica de censo se recolectaron los datos mediante encuestas dirigidas a la totalidad de los elementos que componen la unidad de análisis. Previo a aplicar las encuestas en la unidad de análisis se realizó una prueba piloto en otro Colegio Profesional seleccionando a una persona de cada departamento, se reunió en total cinco personas, dos de ellos mandos medios y el resto personal administrativo, ejercicio que permitió determinar el grado de comprensión del tema, observar la reacción de las personas ante el instrumento, verificar el entendimiento de las preguntas y realizar las correcciones previo al aplicar la técnica de censo en la unidad de análisis.

Para conocer la situación actual del proceso administrativo en la unidad de análisis se realizaron dos instrumentos, uno dirigido a mandos medios y al personal administrativo, cada uno con preguntas específicas acorde al nivel analizado, el cuestionario se dirigió a 10 mandos medios, y se dirigieron al 100% del personal administrativo siendo 119 empleados en el Colegio Profesional, de los cuales

participaron activamente 67 trabajadores debido a distintas situaciones, como vacaciones, licencias, suspensiones, traslados entre otros. En otro instrumento utilizado fueron las fichas bibliográficas.

2.2 Justificación de la investigación

El colegio Profesional tiene como finalidad la superación moral, científica, técnica, cultural, económica, y material de los profesionales universitarios que representa y el control de su ejercicio, de conformidad con las normas de la ley de colegiación profesional.

Algunos de los servicios que presta son inscripción de nuevos colegiados, acto de juramentación, cobros de colegiaturas, certificaciones de calidad, promover el ejercicio ético, organizar y realizar procesos electorales, recaudación de impuestos mediante timbres destinados exclusivamente para el plan de prestaciones de carácter social que protege a los agremiados contra riesgos y asegure su retiro después del plazo de su ejercicio.

Actualmente el Colegio profesional presenta algunas deficiencias en el manejo de equipos, errores en las actividades que se realizan, conflictos, quejas de los agremiados, mal manejo de tiempo, retrasos en la aplicación efectiva de las funciones.

Por tal razón es necesario realizar una investigación que permita determinar las causas que ocasionan esta problemática en las áreas funcionales de mandos medios, este nivel conoce íntimamente los problemas que enfrentan en su gestión.

2.3 Antecedentes

Fue hasta el año 1810 que se fundó el primer Colegio profesional, entre los años 1811 y 1930 se crearon varias asociaciones gremiales, pero fue hasta 1946 que

surgió nuevamente la asociación a fines de 1946, cuyos estatutos fueron aprobados el 2 de diciembre del siguiente año, en tiempo del presidente Juan José Arévalo dentro del espíritu revolucionario de la época, la Asociación jugó un papel muy importante en la vida política y jurídica del país.

2.3.1 Base legal

El Colegio Profesional, es una asociación gremial no lucrativa que se constituyó de acuerdo con su Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, en 1947, según el Decreto Legislativo. Asimismo, se rige por sus estatutos leyes y reglamentos. A continuación, se informa cuáles son las leyes y reglamentos en que se basa el funcionamiento del objeto de análisis:

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Ley de Colegiación Profesional Obligatoria
- Estatutos
- Reglamento de Elecciones
- Reglamento de Prestaciones
- Reglamento de Colegiación
- Ley del Timbre
- Reglamento de la Ley del Timbre
- Reglamento para uso del panteón
- Reglamento General de Congresos
- Reglamento de Unidad Académica
- Código de Ética Profesional
- Reglamento de Apelaciones ante la Asamblea de Presidentes de los Colegios Profesionales

2.3.2 Marco filosófico

Es la filosofía del objeto de análisis, la misión, visión, valores, objetivos, y estructura organizacional proporcionado de su manual organizacional.

2.3.2.1 Misión

“Somos una institución gremial profesional esforzada en proyectar los valores éticos morales garantizando que los profesionales ejerzan su profesión con estricto apego a la constitución creando oportunidades de crecimiento profesional.”

La razón de ser de la unidad de análisis es servir a los profesionales del gremio con calidad y compromiso, defienden la dignidad de su profesión, creando oportunidades de actualización para las distintas profesiones.

a) Visión

“Ser el colegio profesional enfocado en procurar la protección y bienestar del agremiado, brindando un servicio personalizado, ético y con valores, buscando la unión gremial nacional e internacional.”

La visión del objeto de análisis conlleva realizar un arduo trabajo, iniciar con el desarrollo de su personal administrativo es un buen comienzo para eliminar problemas y deficiencias.

b) Valores

Responsabilidad: Estamos comprometidos a brindar soluciones a los requerimientos y necesidades de nuestros agremiados y de la sociedad dentro del ámbito de nuestra competencia.
Integridad: Trabajamos diariamente por actuar de acuerdo con los valores del Colegio Profesional

Justicia: Actuamos con nuestros agremiados y con la sociedad como nos gustaría que actuaran con nosotros mismos.
Liderazgo: Nos esforzamos por ser un modelo de servicio, justicia e integridad para nuestra sociedad.
Servicio: Trabajamos con dedicación para garantizar la eficiencia y eficacia de nuestros servicios.
Trabajo en equipo: Nos apoyamos mutuamente para alcanzar nuestros objetivos
Comunicación: Estamos dispuestos a escuchar y brindar información confiable y oportuna a nuestros agremiados y a la sociedad que requiera nuestra orientación.

El objeto de análisis presenta siete valores de los cuales deben trabajar para cimentar una cultura organizacional que los refleje y represente ante sus agremiados y el público, el iniciar a capacitar y desarrollar al personal puede dar pie a optar a certificaciones futuras, que validen internacionalmente estos valores.

2.3.2.2 Objetivo

Promover, vigilar y defender el ejercicio decoroso de las profesiones universitarias en todos los aspectos, propiciando y conservando la disciplina y la solidaridad entre sus miembros, promover el mejoramiento cultural y científico, promover y vigilar el ejercicio ético y eficiente, promover el bienestar de sus agremiados mediante el establecimiento de fondos de prestaciones de los profesionales universitarios.

El objetivo de la unidad de análisis es eminentemente social, enfocado en sus agremiados, en el desarrollo de las capacidades, la protección y defensa de su dignidad.

2.3.2.3 Estructura organizacional

La organización del Colegio Profesional se rige conforme lo dispone la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, los colegios profesionales se integran con los órganos siguientes:

a) Asamblea General
b) Junta Directiva
c) Tribunal de Honor
d) Tribunal Electoral.

La Asamblea General es el órgano superior de la unidad de análisis se integra por la reunión de sus miembros activos, en sesión ordinaria o extraordinaria. Todas las sesiones de la Asamblea General, serán presididas por el Presidente de Junta Directiva o quien haga sus veces, con la asistencia del Secretario o quien lo sustituya.

La Junta Directiva es el órgano ejecutivo del Colegio y se integra con siete miembros electos por la Asamblea General: Presidente, Vicepresidente, dos Vocales designados en su orden I y II, un Secretario, un Prosecretario y un Tesorero.

El Tribunal de Honor es el órgano disciplinario, que vela por la ética profesional de los colegiados. Se integra por nueve miembros, Presidente, Vicepresidente, Secretario y cuatro vocales, y dos miembros suplentes.

El Tribunal Electoral es el órgano superior en materia electoral se integra por cinco miembros titulares: Presidente, Secretario, tres vocales y dos miembros suplentes.

Para llevar a cabo el funcionamiento de lo mencionado el Colegio cuenta con personal que se encarga de las actividades requeridas por lo cual la prestación de los servicios es personalizada en la cual la conducta, el conocimiento y el

rendimiento de los empleados influye de manera directa en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Los servicios que presta el Colegio profesional se detallan a continuación para entender de mejor manera el funcionamiento de este:

- **Caja:** Actualmente existen 34 cajas en toda la república de Guatemala, la cual se encarga de realizar los cobros de colegiatura, venta de timbres, cobro de carné de identificación y colegiado activo, cobro de constancias de colegiado activo, de tiempo de ejercicio, por mencionar los pagos más relevantes.
- **Colegiaciones:** Este departamento se encarga de las inscripciones de los nuevos profesionales al gremio, vela por el cumplimiento de los requisitos para su registro, recibe el expediente de cada agremiado, verifica que los documentos sean fehacientes de cada universidad, se inscribe bajo el número de colegiación correspondiente, registro de firma y sello, realiza un acto de juramentación.
- **Prestaciones:** En este departamento se realizan los tramites que hacen los agremiados para el pago de sus prestaciones, gastos médicos, pensión por maternidad, pensión por vejez, pensión por incapacidad, pensión a beneficiarios, gastos funerarios, entre otros, se elabora un expediente por cada solicitante el cual es analizado por la junta directiva del plan de prestaciones quien es la encargada de aprobar las solicitudes, mismas decisiones quedan plasmadas en actas las cuales son trasladadas a contabilidad para el pago de las mismas.
- **Delegaciones ante el Archivo General:** Esta área es la encargada de la verificación de cada timbre plasmado en los documentos legales que los abogados presentan al Archivo General de protocolos.

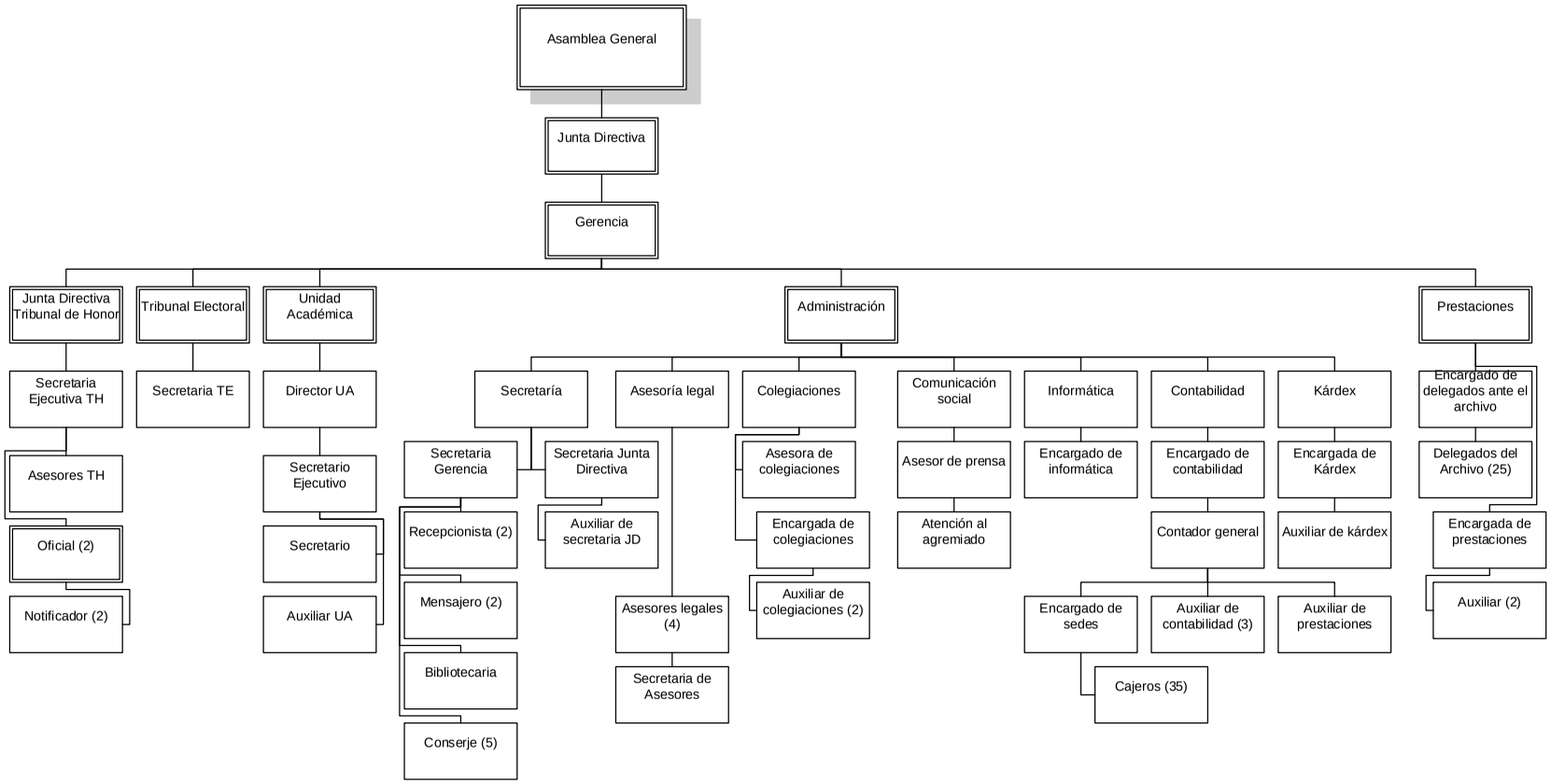
- **Tribunal de Honor:** Esta instituido para investigar y emitir dictamen, sancionar legalmente cuando algún miembro del gremio hubiere faltado a la ética o atentado contra el decoro y prestigio de la profesión.
- **Unidad Académica:** Se encarga de velar por la superación científica y técnica del gremio, se organizan conferencias y diplomados para los agremiados que se interesen en actualizarse en temas de correspondientes a su profesión.
- **Administración:** como su nombre lo indica se encarga de la administración y funcionamiento del Colegio, por medio de la secretaria, tribunal electoral, contabilidad, departamento jurídico, comunicación social, informática, emisión de carné y kárdex.

a) Análisis de la estructura organizacional

El diseño organizacional del objeto de análisis describe los criterios organizacionales, el sistema de comunicación y autorizad de la institución, el tipo de estructura es organización funcional, cuenta con nivel estratégico en donde se encuentra la asamblea general, junta directiva y gerencia, el nivel táctico esta conformado por el nivel medio los 10 jefes de áreas y el nivel técnico por el personal administrativo.

El tipo de departamentalización es funcional, agrupa las actividades de acuerdo con las funciones que desarrollan. El tramo de control administrativo es estrecho quiere decir que cuentan con un crecimiento vertical. El sistema de organización o línea de autoridad es lineal, la responsabilidad se transmite por una línea para cada persona o grupo.

ESQUEMA 13
ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Colegio Profesional, 2016.

2.4 Situación actual del proceso de capacitación

El Colegio Profesional es una institución en la que cada profesional deberá colegiarse para ejercer su profesión legalmente, así mismo los agremiados tienen derecho a distintas prestaciones sociales, por mencionar algunos: gastos médicos, jubilación, prestaciones post- mortem para cónyuges e hijos, entre otros servicios.

Siendo esta muy celosa de su información se reservó el derecho de brindar datos numéricos de los problemas que les afectan en la actualidad, cabe mencionar que los datos presentados se obtuvieron de la investigación de campo mediante los instrumentos aplicados a 10 mandos medios y 67 colaboradores del total de 119 empleados.

El diagnostico está dividido en dos partes los resultados proyectados por los mandos medios inciso 2.4.1 y por otro lado los análisis de la perspectiva del personal administrativo inciso 2.4.2.

En cuanto a la exposición de datos de los jefes de área se presentan las cuatro fases del proceso de capacitación y su opinión respecto a la capacitación. El segundo análisis, el del personal administrativo muestra gráficas generales de capacitación, periodicidad, también presenta la opinión de ellos sobre capacitación en su trabajo.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas.

2.4.1 Presentación de resultados según la perspectiva de los mandos medios sobre el proceso de la capacitación

Según la opinión de 10 jefes de área la perspectiva acerca de la situación actual del proceso de capacitación del personal administrativo del Colegio Profesional se presenta de acuerdo con las cuatro fases presentadas en el capítulo uno, planeación, organización, dirección y control. se muestra a continuación a través de los resultados siguientes:

2.4.1.1 Resultados de la fase de planeación del proceso de capacitación

Se les preguntó a los 10 jefes sobre el proceso para identificar necesidades de capacitación, el 100% indicó que no cuentan con un proceso para identificar las necesidades de capacitación, a pesar de que se realizan capacitaciones, proceso para identificar las brechas es poco estructurado. Los jefes de área desconocen los métodos técnicos para diagnosticar necesidades, en la fase de planeación del proceso de capacitación no se determina el curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse, la planeación le da la razón y contenido técnico al proceso, al implementar un instrumento dnc se identifican los problemas, las causas, los efectos se proponen cursos para eliminar o contrarrestar esos problemas.

Es importante mencionar que la unidad de análisis podrá hacer frente a sus problemas presentes y futuros utilizando el potencial de su personal, desde que planifica correctamente, por el contrario al no utilizar una metodología estructurada para identificar las necesidades reales, se corre el riesgo de realizar capacitaciones en base a lluvia de ideas, o conocimientos empíricos que no dan óptimos, al capacitar al azar se desconoce hacia donde se invierten los recursos, porque no se implemente una un diagnóstico de necesidades de capacitación de manera que impide establecer las deficiencias del personal, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que deben dominar para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

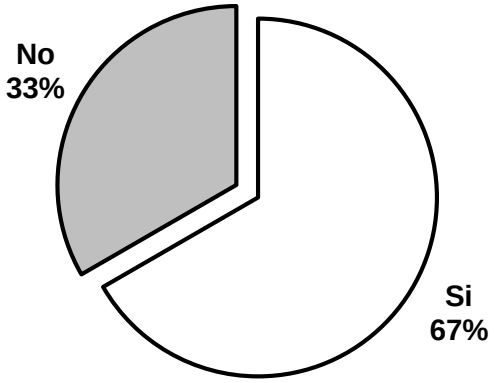
Otra pregunta que se realizó a los mandos medios fue acerca del presupuesto para capacitación en el Colegio profesional, el 100% de ellos respondió no tener conocimiento de que exista un presupuesto asignado para la capacitación de sus trabajadores, A pesar de que si se erogan gastos para capacitaciones estos no son planeados dentro del presupuesto, el no implementar un proceso adecuado impide que se tenga en cuenta el desarrollo del personal, el Colegio profesional no proyecta dentro de sus recursos financieros los costos directos e indirectos para el desarrollo del proceso de capacitación, esto evidencia que no se resuelve la problemática.

2.4.1.2 Resultados de la fase de organización o diseño del proceso de capacitación

GRÁFICA 1

Involucramiento de los jefes en el proceso de capacitación

Colegio Profesional, año 2017.



Fuente: Elaboración propia, agosto 2017.

La grafica anterior muestra el resultado de la fase de organización, se les pregunto si los tomaban en cuenta como jefes en las capacitaciones, el 67% de los mandos medios indicó estar involucrado en la selección de temas de capacitación impartidas al personal del colegio profesional, así también entre los comentarios de esta cuestión mencionaron que las capacitaciones realizadas a su personal han sido de forma empírica, o que el mismo jefe brinda la capacitación a su departamento, son pocas las capacitaciones que se han dado.

Lo que indica claramente que no existe un diseño técnico de la capacitación, no se establece una estructura formal de responsabilidades y funciones que los trabajadores de un área deben desempeñar, es decir que no saben cómo se van a hacer las cosas y con qué medios, no cuentan con lineamientos para la

preparación de programas, que sirvan para la ejecución del proceso de capacitación.

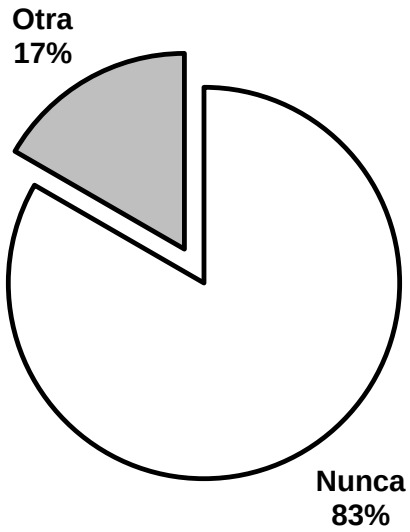
El diseño de la capacitación es la fase que organiza y prepara las actividades, el no hacerlo de manera estructurada puede repercutir en gastos mas que en inversiones, no se cumpliría el objetivo que se espera, el personal puede que asista a la capacitación, pero no garantiza un aprendizaje, un cambio de actitud, o el desarrollo de sus habilidades.

2.4.1.3 Resultados de la fase de ejecución del proceso de capacitación

GRÁFICA 2

Capacitación al personal

Colegio Profesional, año 2017.



Fuente: Elaboración propia, agosto 2017.

La grafica anterior muestra la frecuencia de las capacitaciones al personal, para entender el análisis es importante mencionar que al realizar la investigación la información que se obtuvo es que culturalmente se realiza una capacitación al año dirigida únicamente al departamento de caja, esta consiste en realizar un

recordatorio de las funciones que deben realizar, pese a los esfuerzos que se realizan por mejorar el desempeño de los empleados en el área de caja, ellos no consideran esta actividad anual una capacitación como tal.

De acuerdo con los resultados de la gráfica anterior se observa que el 83% de los jefes indicó que nunca se realizan capacitaciones, el resto menciono que únicamente una inducción al ingresar los empleados al área de trabajo, o no recordaban la periodicidad de las capacitaciones, este dato refleja que los jefes que están involucrados con el área de caja observan esta capacitación, u otras actividades como inducciones etc. Pero la mayoría de los jefes que no están relacionados con caja no observan que se imparta capacitaciones a su personal.

La fase de ejecución implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar funciones, actividades y tareas, contratación de servicios, disertadores, hoteles, impresiones y todo lo que concierne para llevar a cabo el programa, controlar lo administrativo y presupuestal, donde se obtengan indicadores para verificar la diferencia entre lo invertido y lo planeado.

De acuerdo con los resultados anteriores se puede observar que esta fase no la ponen en práctica correctamente, carecen de un proceso técnicamente estructurado. Esta fase refleja la urgencia de la implementación de un proceso de capacitación que involucre a todo el personal, de manera que se identifiquen las necesidades reales de capacitación, de manera que no se tome en cuenta solo a un departamento, sino a los que necesitan incrementar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades, esta fase muestra la brecha que existe entre los problemas y las consecuencias que ocasionan, el no capacitar al personal impide que la unidad de análisis progrese en este mundo que evoluciona a pasos agigantados.

2.4.1.4 Resultados de la fase de evaluación del proceso de capacitación

Todas las fases del proceso de capacitación están relacionadas, por consiguiente, como se expuso en la fase anterior el Colegio Profesional realiza una capacitación al año dirigida al departamento de caja en la que se recuerdan las funciones de los cajeros, como realizar un corte de caja, como liquidar caja chica, como solicitar constancias entre otros.

El análisis de esta fase, evaluación, refleja una de las consecuencias de no efectuar el proceso profesionalmente elaborado de capacitación, se les preguntó a los mandos medios acerca de la evaluación, el 100% de ellos indicó abiertamente que no se evalúan las capacitaciones, ni se les da seguimiento a las actividades realizadas en el Colegio profesional, una de las causas podría ser porque solamente se realiza una capacitación al año, misma que es repetitiva, ademar se estar dirigida a un grupo del personal administrativo.

Al no evaluar la capacitación, no se conoce la reacción de las personas sobre las capacitaciones, no se estima el nivel de aprendizaje, no se tiene un control del desempeño, los resultados son deficientes, y se desconoce el rendimiento de la inversión, es decir que los planes y los objetivos de las actividades no se miden ni se corrigen, y el impacto de la capacitación no se refleja.

Es importante generar datos cualitativos y cuantitativos que muestran el avance de las acciones implementadas, el no evaluar genera un impacto negativo en el proceso, porque se pierde el objetivo de vista, no se observa hacia dónde van los recursos

2.4.1.5 Opinión de los mandos medios respecto al proceso de capacitación

Se les preguntó a los jefes de áreas la siguiente cuestión: ¿considera que al no realizar capacitaciones al personal esto generará un impacto negativo en la realización de funciones? el 100% de ellos respondió que sí, consideran que no capacitar al personal genera un impacto negativo en el desempeño de las funciones, dentro de los comentarios realizados por los jefes a esta cuestión se destaca la preocupación por el rendimiento de sus empleados al no ser capacitados.

Este análisis representa la importancia de la implementación de un proceso de capacitación en el Colegio Profesional, refleja la aceptación de cambios por parte de los jefes.

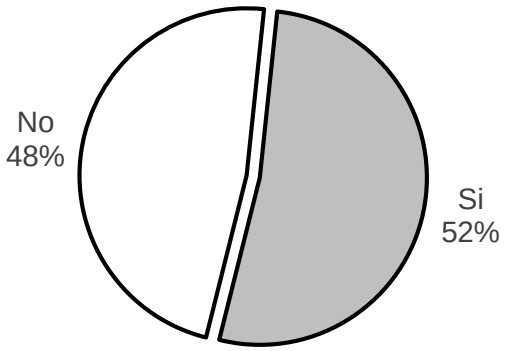
2.4.2 Presentación de resultados según la perspectiva del personal administrativo sobre el proceso de la capacitación

En el siguiente apartado se presentan los resultados de la investigación de campo realizado a 67 empleados administrativos del Colegio Profesional, se muestran las opiniones de ellos respecto a la capacitación.

GRÁFICA 3

Capacitación al personal administrativo

Colegio Profesional, año 2017.



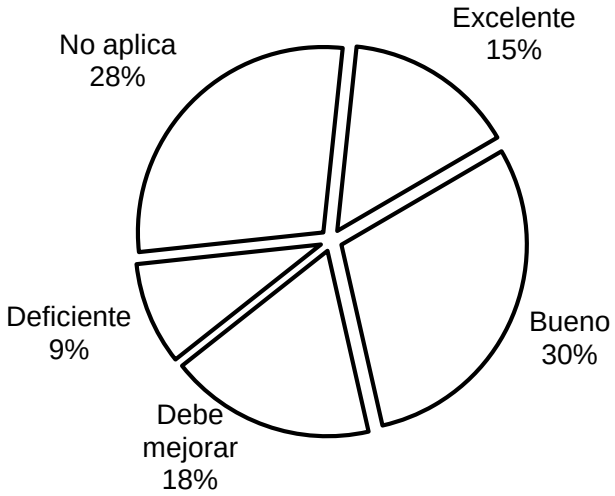
Fuente: Elaboración propia, agosto 2017.

Se le preguntó al personal administrativo si han recibido alguna capacitación, de acuerdo con la información proporcionada por los colaboradores el 52% de ellos indicaron haber recibo capacitación, el índice de personas que no han recibido capacitación es alto 48% lo que refleja nuevamente las deficiencias en cuanto conocimientos y habilidades del personal en el desempeño de sus funciones. A largo plazo se traduce en problemas, mismos que se convierten en costumbre de la unidad de análisis, es importante poner atención a estos problemas y las consecuencias que arrastran, no es sano y no permite el desarrollo de las personas ni de la institución, evita que se cumplan los objetivos.

GRÁFICA 4

Ejecución de las actividades de capacitación

Colegio Profesional, año 2017.



Fuente: Elaboración propia, agosto 2017.

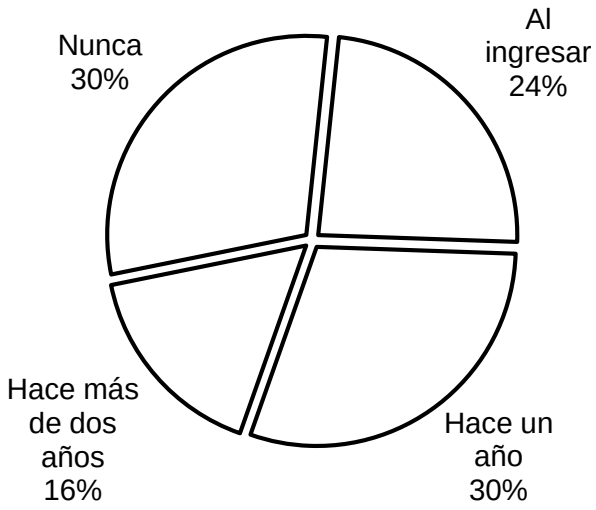
En la gráfica anterior se observa diversidad de opiniones, no predomina ninguna, refleja una organización informal en la ejecución de las actividades realizadas, nuevamente se observa la falta de un proceso de capacitación técnicamente elaborado que permitan aprovechar el recurso humano, que elimine las brechas, sumando los resultados deficientes, debe mejorar y no aplica asciende a un cincuenta y cinco por ciento, lo que implica la opinión negativa de la mayoría de los encuestados, esto es consecuencia de no aplicar una planeación, una organización de las actividades, una ejecución adecuada de las capacitaciones.

Al no implementar actividades de capacitación ordenadas genera esta diversidad de opiniones en el personal, en su mayoría negativas, genera desconfianza, mala actitud en el personal, división entre los capacitados y los no capacitados, cuando no se evalúa las necesidades reales, impacta en las funciones, genera problemas, a largo plazo el agremiado recibe una inadecuada atención.

GRÁFICA 5

Periodicidad de las actividades de capacitación

Colegio Profesional, año 2017.



Fuente: Elaboración propia, agosto 2017.

En la gráfica anterior presenta la frecuencia de las capacitaciones en el personal administrativo se observa amplios espacios de tiempo entre capacitaciones, lo que repercute en el olvido de los conocimientos adquiridos, la falta de actualización en las técnicas y herramientas que optimizan el desempeño de las funciones afecta el logro de objetivos, ocasiona problemas en la calidad del servicio que brindan los colaboradores en cualquier área en la que se desempeñen.

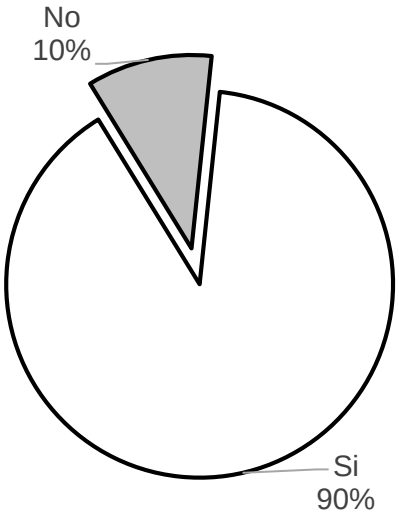
La capacitación es un proceso de actualización cíclico, al interrumpirlo afecta el esquema participativo de los niveles que se involucran.

2.4.2.1 Presentación de la opinión de los colaboradores respecto a la capacitación

GRÁFICA 6

Opinión de los colaboradores respecto a la capacitación

Colegio Profesional, año 2017.



Fuente: Elaboración propia, agosto 2017.

Al personal administrativo también se evaluó el nivel de satisfacción y aceptación respecto a las capacitaciones, el 90% manifestó que es necesario recibir capacitaciones para desenvolverse eficientemente en su trabajo y realizar sus funciones sin deficiencias, dentro de los comentarios del personal se puede resaltar que la mayoría solicita recibir capacitación sobre atención al cliente, que se tome en cuenta a otras áreas del colegio y no únicamente al departamento de caja, consideran que las capacitaciones ayudarán a desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo, deberían de ser constantes, temas de comunicación, trabajo en equipo, deberían de crear un departamento de recursos humanos, implementar nuevos mecanismos para un mejor desempeño, motivar a los empleados para que se desarrollen mejor en sus labores.

2.5 Análisis de los resultados

A pesar de la importancia que le dan los trabajadores y los jefes, la capacitación no es una herramienta que se implemente adecuadamente en el Colegio Profesional. Al carecer de herramientas adecuadas para elaborar un diagnóstico de necesidades del personal, se desarrollan actividades que no contribuyen a la solución de los problemas frecuentes, relacionados con la transmisión y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

Es importante mencionar que la unidad de análisis podrá hacer frente a sus problemas presentes y futuros utilizando el potencial de su personal. Los problemas identificados por los 10 mandos medios son:

ESQUEMA 14

Principales problemas que afectan la unidad de análisis

Colegio Profesional

Problemas
Mala atención de los agremiados por parte de los empleados. Expresado por ellos y los mismos empleados.
Falta de trabajo en equipo y comunicación entre departamentos, lo que no contribuye a mantener un buen clima laboral.
Falta de interés y compromiso del personal, expresado en los constantes errores, retrasos en las tareas y en el desconocimiento de procedimientos administrativos
Falta de un programa de capacitación técnica, administrativa y humanística del personal, que responda a sus necesidades reales.

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2017.

Los problemas expuestos están relacionados a causas, las cuales serán la base para demostrar los resultados de la investigación. A continuación, se mencionan:

ESQUEMA 15

Causas que provocan los problemas que enfrenta la unidad de análisis Colegio Profesional

Causas
Inexistencia de una metodología para la identificación de las necesidades técnicas, administrativas y humanísticas de los colaboradores
Inexistencia de planificación de procesos de capacitación periódicos y constantes, que incluya presupuesto para garantizar los recursos materiales y humanos.
Mala organización del Colegio, que facilite los procesos de capacitación de forma eficiente y constante
Falta de evaluación y seguimiento de las actividades de capacitación y de su eficiencia en la corrección de problemas

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2017.

El Colegio Profesional no cuenta con un proceso de capacitación que cubra las necesidades reales de los colaboradores. No se pudo identificar una metodología para la detección de estas necesidades ya que lo realizan por percepción.

Las actividades que han realizado no son dirigidas a todo el personal, solo el personal de caja es capacitado una vez al año, lo cual refleja una mala organización. Además, no se les da seguimiento a las actividades, no hay evaluación de los resultados, para medir su eficiencia.

Por no tener una planeación bien diseñada, no se cuenta con los recursos materiales y humanos para el desarrollo de las actividades formativas.

La falta de un proceso de capacitación técnica, administrativa y humanística ocasiona que algunos trabajadores no cuenten con los conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes necesarias para la realización efectiva de sus actividades,

como consecuencia se presentan los problemas antes mencionados. Al no influir en el personal de manera que éste de resultados óptimos, la institución no genera cambios significativos ni positivos tanto interna como externamente.

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

Se presenta un cuadro resumen de los resultados obtenidos de la investigación de campo a la unidad de análisis, datos reflejados se utilizan de fundamento para la presentación de la propuesta.

Con base en lo anterior, en el capítulo III se incluye la propuesta del proceso de capacitación para el personal administrativo de un Colegio Profesional, ubicado en zona 15 en la ciudad de Guatemala.

CUADRO 1

Resumen de resultados

Colegio Profesional

Mandos medios	Porcentaje
Fase de planeación	
Identificar necesidades de capacitación	
Si	0%
No	100%
Presupuesto para capacitación	
Si	0%
No	100%
Fase de organización	
Involucramiento de los jefes en el proceso	
Si	0%
No	100%
Fase de ejecución	
Frecuencia de la capacitación	
Semestral	0%
Anual	0%
Nunca	83%
Otra	17%
Fase de evaluación	
Evaluación de las actividades de capacitación	
Si	0%
No	100%
Opinión respecto al proceso de capacitación	
Al no capacitar al personal esto generará un impacto negativo	
Si	100%
No	0%
Personal administrativo	
Han recibido capacitación	
Si	52%
No	48%
Ejecución de las actividades de capacitación	
Excelente	15%
Bueno	30%
Debe mejorar	18%
Deficiente	9%
No aplica	28%
Periodicidad de las capacitaciones	
Al ingresar	24%
Hace un año	30%
Hace más de dos años	15%
Nunca	30%
Opinión respecto a la capacitación	
Considera necesario capacitarse para realizar su trabajo	
Si	90%
No	10%

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación de campo, agosto 2017.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UN COLEGIO PROFESIONAL UBICADO EN ZONA 15 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En el presente capítulo se da a conocer la propuesta del proceso de capacitación para el personal administrativo de un Colegio Profesional, la cual incluye justificación, objetivos de la propuesta, diagnóstico de las necesidades de capacitación, diseño, ejecución y evaluación del programa.

3.1 Justificación de la propuesta

La capacitación es un medio en el cual se desarrollan los conocimientos y habilidades de las personas para que desempeñen con eficacia y eficiencia las tareas específicas del puesto que ocupan, también influye en el comportamiento de los individuos para aumentar su productividad en el trabajo. De acuerdo con los resultados del capítulo anterior, la unidad de análisis no cuenta con un proceso de capacitación profesionalmente elaborado, esto significa que la detección de necesidades de capacitación se hacen de acuerdo a la percepción de los mandos medios, las actividades de capacitación se realizan principalmente al área de caja, descuidan las demás áreas fundamentales para el desarrollo de la organización; no muestra seguimiento a las capacitaciones no se puede observar ni ser medidos los resultados como la empresa lo desearía.

La presente propuesta apoya el desarrollo del personal administrativo por medio de un proceso adecuado de capacitación, este propone la implementación de las cuatro fases tales como la planeación, que incluye un diagnóstico de las necesidades de capacitación de acuerdo al método en base a problemas, permitió determinar las necesidades reales de la capacitación de acuerdo a los problemas que surgen dentro de la institución; el objetivo de la misma es incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal así como minimizar los problemas o errores que actualmente padecen dentro de la institución.

Al mismo tiempo se propone la aplicación del proceso para iniciar una cultura de capacitación continua, que permita disponer de un recurso humano competente y así aumentar la satisfacción de los usuarios internos como externos de los servicios que se brindan.

3.2 Objetivos de la propuesta

Para la implementación de la presente propuesta, se establecen los siguientes objetivos:

3.2.1 General

Apoyar a desarrollar el 100% de los conocimientos y habilidades de los colaboradores del área administrativa, implementar una propuesta de proceso de capacitación con la finalidad de minimizar las deficiencias en la aplicación efectiva de las funciones, a mediano plazo.

3.2.2 Específicos

- Proponer un proceso de capacitación que elimine el 100% de las necesidades detectadas y mejore la efectividad laboral de los colaboradores, a partir del primer año.
- Proporcionar a la unidad de análisis un método de diagnóstico técnico para identificar el 100% de las necesidades de capacitación del personal, a partir del primer año.
- Brindar un instrumento de evaluación de la capacitación para medir el 100% de los resultados obtenidos y su nivel de alcance de captación, a partir del primer año.

Como parte previa al proceso el Colegio profesional debe asignar una comisión de capacitación integrada por: una persona encargada del desarrollo del proceso de capacitación, y cada jefe de departamento, responsables de velar su cumplimiento.

La comisión de capacitación deberá determinar las necesidades de capacitación mediante el diagnostico propuesto y establecer los requerimientos, elaborar el programa, gestionar el desarrollo del programa, administrar los fondos y recursos, supervisar el desarrollo, evaluar el programa, y dar seguimiento al proceso de capacitación.

3.3 Proceso de capacitación de la propuesta

La capacitación se debe realizar como una actividad permanente y continua con el fin de que todas las áreas de la empresa puedan adquirir nuevos conocimientos, desarrollar sus habilidades y aumentar la efectividad diaria conforme a sus labores. Además, se sugiere brindar los lineamientos para hacer una adecuada implementación para alcanzar el objetivo principal, que es mantener una capacitación constante a todos los empleados y así llegar a los objetivos y metas que la institución se ha trazado.

En tal sentido se describen los objetivos, todo el proceso de capacitación, así como una propuesta para llevar a cabo un proceso adecuado. El plan de capacitación se formula de acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades con base a problemas identificados en la empresa.

3.3.1 Propuesta de estructura organizacional

De acuerdo con la filosofía organizacional de la unidad de análisis se propone una estructura organizacional afín de apoyar el logro de los objetivos, mejorar los criterios organizacionales, aclarar el sistema de comunicación y empoderar la autoridad de la institución, el tipo de estructura que se propone es organización por proceso, nivel estratégico, táctico y técnico una organización vertical

El tipo de departamentalización se propone por servicio, el tramo de control administrativo se propone estrecho con un crecimiento vertical. El sistema de organización se propone lineal. Ver anexo 1.

El modelo de cadena de valor es una propuesta para que la unidad de análisis pueda observar el flujo de los procesos enfocados en el agremiado. Se distribuye por procesos estratégicos incluye la asamblea general, junta directiva, junta directiva del tribunal de honor, comité asesor de inversiones, gerencia, asesoría legal, finanzas, y comunicación social, el segundo nivel sería los procesos operativos los procesos más importantes que presta servicio directo a los agremiados, los cuales son caja, carné, prestaciones, colegiaciones, unidad académica y tribunal de honor. El último nivel de la cadena de valor son los procesos de apoyo, tribunal electoral, delegados ante el archivo general, secretaría, informática, contabilidad, kárdex. Ver anexo 2

3.3.2 Caracterización del proceso de capacitación

Posterior al flujograma se presenta una caracterización del proceso en la que se muestra en un solo formato el objetivo del proceso, el alcance que se debe obtener, las líneas de jerarquía, una descripción, y el proceso mediante el método PEPSU proveedores, entradas, proceso, salida y usuarios, con ello se obtiene una visión global del proceso, los requisitos para la implementación, los documentos asociados.

En la caracterización se propone como indicador de medición un análisis de satisfacción del usuario de los servicios que presta el Colegio Profesional, mediante el método semaforizado, de esta manera se logrará tener un dato cuantitativo de los resultados del programa de capacitación, apoya a que el proceso se convierta en una inversión y no únicamente un gasto para la institución.

FORMATO 1

Caracterización del proceso de capacitación personal administrativo Colegio Profesional

LOGO	COLEGIO PROFESIONAL	Código:	XXX-X-NN
	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO	Versión:	001
	PROCESO DE CAPACITACIÓN	Fecha:	dd/mm/aaaa

1. OBJETIVO

Establecer las normas y políticas para fortalecer al personal administrativo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y Actitudes. Así mismo establecer las líneas de responsabilidad de las fases del proceso.

2. ALCANCE

Contar con personal administrativo del Colegio Profesional capacitado y actualizado.

3. LÍDER DEL PROCESO

Director del comité de capacitación

4. DESCRIPCIÓN

Actividades que realiza el comité de capacitación ejecuta para llevar a cabo las fases del proceso de capacitación, para contar con personal desarrollado en el desempeño de sus funciones.

4. PROCESO

PROVEEDOR	ENTRADA (INSUMO)	PROCESO	SALIDA {PRODUCTO/SERVICIO}	USUARIO/CLIENTE
Personal	Deficiencias	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	Diagnóstico	Comité de capacitación
Comité	Temas de capacitación	Diseño del programa de capacitación	Programa	Personal administrativo
Comité	Eventos de capacitación	Ejecución del programa de capacitación	Evaluación de reacción	Personal administrativo
Personal	Resultados	Evaluación del programa de capacitación	Informe de evaluación	Junta Directiva

REQUISITOS APLICABLES	DOCUMENTOS ASOCIADOS
Disponibilidad de tiempo, recursos humanos y financieros	Diagnóstico, programa, evaluaciones

5. MEDICIÓN Y CONTROL

INDICADORES	RIESGOS
Análisis de satisfacción del usuario	Personal renuente al cambio, poco de compromiso de la Junta Directiva, No aprobación de los costos de inversión

6. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO

7. APROBACIÓN

Elaborado	Revisado	Aprobado	Firma	Fecha

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

3.3.3 Proceso de capacitación

El proceso de capacitación debe ser un proceso continuo y constante es decir no limitarse a realizarlo una sola vez. El proceso contiene: Diagnóstico de las necesidades de capacitación, diseño del programa, ejecución del programa y evaluación fases que se ven reflejadas mediante los formatos siguientes:

Se plantea un proceso de catorce pasos, los responsables y las actividades a realizar en cada uno.

Seguidamente se presenta un flujograma del proceso de capacitación completo, con la finalidad de obtener una visión gráfica del proceso.

FORMATO 2

Proceso de capacitación personal administrativo

Colegio Profesional ubicado en zona 15

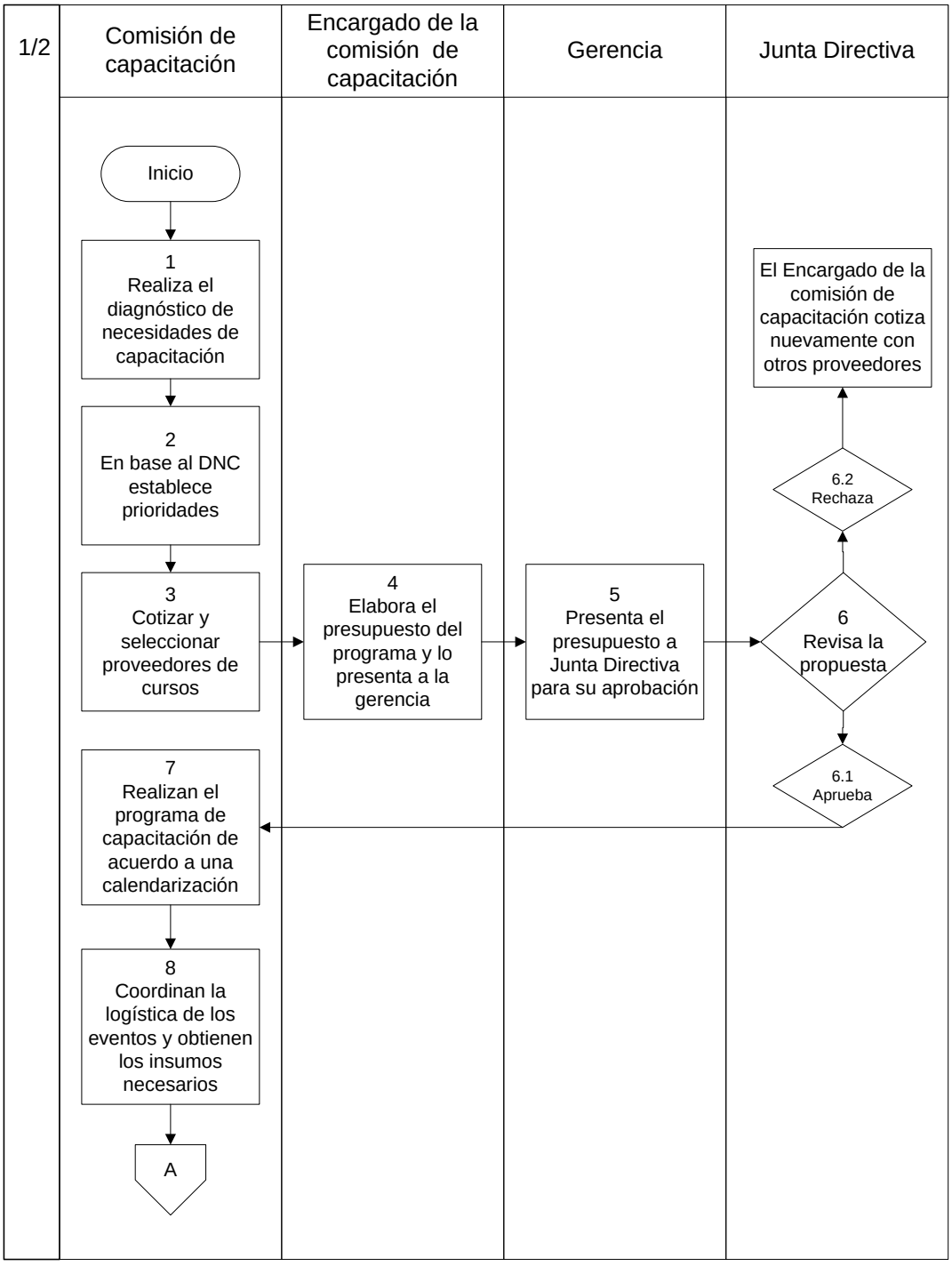
No. de Paso	Responsable	Actividad
1	Comisión de Capacitación	Realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación
2	Comisión de Capacitación	Establece las prioridades de los temas que integrarán el programa de capacitación
3	Comisión de Capacitación	Cotiza y selecciona los posibles proveedores de los cursos de capacitación
4	Encargado de la comisión de capacitación	Elabora un presupuesto del programa de capacitación y lo presenta a la gerencia
5	Gerencia	Presenta el presupuesto del programa de capacitación a Junta Directiva para su aprobación
6	Junta Directiva	Analiza, aprueba o rechaza el presupuesto del programa de capacitación
6.1		Si lo aprueba, continúa con el proceso y procede con el paso 7
6.2		Si lo rechaza, el Encargado de la Comisión de Capacitación cotiza nuevamente con otros proveedores
7	Comisión de Capacitación	Realiza el programa de capacitación de acuerdo con una calendarización según a las actividades internas de la institución
8	Comisión de Capacitación	Coordina la logística de los eventos, obtienen los insumos necesarios
9	Comisión de Capacitación	Prepara el material necesario para las capacitaciones respectiva para cada uno de los participantes
10	Comisión de Capacitación	Realiza las evaluaciones, previo, durante y después de las capacitaciones
11	Comisión de Capacitación	Genera un informe de los resultados de las evaluaciones y de los participantes en cada capacitación realizada.
12	Comisión de Capacitación	Presenta el informe de las evaluaciones a la Gerencia
13	Gerencia	Presenta el informe de los resultados de la capacitación a Junta Directiva
14	Junta Directiva	Analiza y presenta constancia en acta de los resultados de las capacitaciones

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

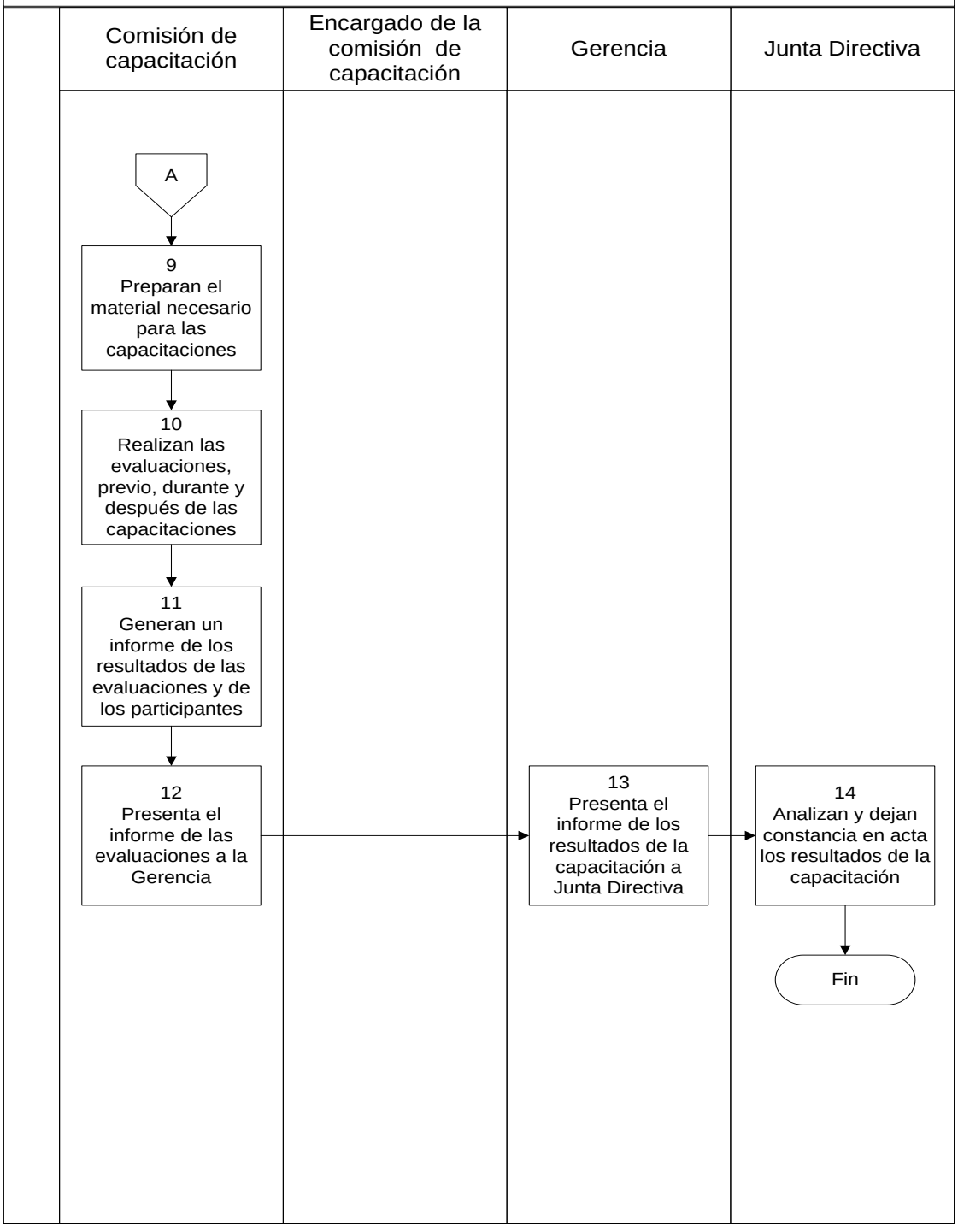
FORMATO 3

Flujograma del proceso de capacitación personal administrativo

Colegio Profesional



COLEGIO PROFESIONAL UBICADO EN ZONA 15 EN LA CIUDAD DE GUATEMALA
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN 2/2



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Para llevar a cabo un proceso de capacitación profesionalmente elaborado a continuación se describe cada una de las fases mencionadas en el capítulo I:

3.3.3.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación

Esta fase es medular para el desarrollo del proceso es la primera fase y la más importante, su finalidad es encontrar en qué áreas se necesita la capacitación. La determinación de las necesidades de capacitación es responsabilidad del encargado asignado, así como de los mandos medios.
La metodología que se empleará puede variar de acuerdo con los factores que se tengan para su aplicación, en este caso se utilizará el método en base a problemas, se considera que por las características actuales de la institución es un método que da resultados a corto plazo el cual da un impacto positivo en los resultados.

La comisión de capacitación deberá recopilar la información para conocer qué áreas son las necesarias en capacitar, el instrumento se aplicará a los mandos medios y personal administrativo.

I. Instrumento de necesidades de capacitación

Se propone un instrumento dirigido a los mandos medios para conocer las necesidades de capacitación el cual es de acuerdo con la metodología por problemas, para llenarlo se describen las siguientes instrucciones:

a) Anotar los datos generales como fecha, departamento y puesto.
b) Analizar los problemas que se dan en el departamento que requieran una capacitación para solucionarlos es decir problemas generados por deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

c) Describir los problemas identificados en el primer recuadro, determinar las causas principales que originaron el problema en el segundo y los efectos que ocasionan en el tercer recuadro.
d) Luego se solicita de acuerdo con su percepción que temas de capacitación son de prioridad para la solución de los problemas.
e) Por último, describir algunas observaciones si se considera pertinente.

A continuación, se presenta el formato del instrumento para realizar la detección de necesidades de capacitación.

FORMATO 4

Instrumento de necesidades de capacitación para jefes inmediatos
Colegio Profesional

Departamento:	Prestaciones		Fecha de elaboración:	22 de febrero de 2019
Puesto:	Encargada de Prestaciones		Fecha de revisión:	28 de febrero de 2019

Instrucciones: A continuación, se le presenta la siguiente boleta, en la cual se le solicita los problemas que se presentan relacionados a las debilidades en cuanto a conocimientos y habilidades del personal del departamento, y que se pueden corregir mediante acciones de capacitación. Detalle las causas y efectos que surgen por el problema, los cursos que considera necesarios para contrarrestarlo.

Descripción del Problema:	**Causas:**	**Efectos:**	**Cursos de capacitación:**	**Prioridad Urgente / No Urgente**	
1 Repetición de actas resolutivas y fichas del pensionado.	• Mala redacción en actas. • Desconocimiento de programas de computación.	Retrasos en los procesos de expedientes para pago de prestaciones a los agremiados.	Curso básico de Office	√	
2 Diariamente se reporta tiempo extraordinario.	• Al momento de recibir los expedientes platican demasiado tiempo con los agremiados.	A consecuencia de no realizar el trabajo en horario laboral, la encargada del departamento trabaja diariamente tiempo extraordinario.	Administración del tiempo	√	
3 Malos entendidos dentro del departamento de prestaciones y con contabilidad.	• El departamento retrasa por varios meses los expedientes para pago de prestaciones • Prestaciones les indica a los agremiados que su expediente está atrasado en contabilidad, cuando en realidad no ha sido traslado.	Molestias en los agremiados por la mala información. Molestias en el departamento de contabilidad por los reclamos de los agremiados	Habilidades de comunicación Trabajo en equipo	√	

Observaciones: _____

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

II. **Matriz de valor agregado para priorizar cursos de capacitación**

Se propone utilizar la matriz de valor agregado para analizar de manera técnica los temas de capacitación que se deben programar, derivado del diagnóstico de las necesidades de capacitación. El análisis parte de dos dimensiones:

Descripción de Valores

Agrega Valor a la Institución	El tema de capacitación agrega valor para cumplir el objetivo y resolver el problema
Es necesario para la Institución	El tema de capacitación es necesario para cumplir el objetivo y resolver el problema

Este análisis lo hará la comisión de capacitación en una reunión de trabajo para tomar en cuenta a todos, sin perder de vista el objetivo a cumplir. Se cuestiona sistemáticamente todos los temas de capacitación, los criterios de evaluación en una matriz, como se muestra en el ejemplo.

FORMATO 5

Matriz de valor agregado para priorizar temas de capacitación

Colegio Profesional

Tema de capacitación		Agrega Valor	
		Si	No
Es necesario	Si	Programarlo	Tomarlo en cuenta
	No	Tomarlo en cuenta	Descartarlo

No	Tema de capacitación	Agrega valor a la Institución	Es necesario para la Institución	Resultado
1	Administración del tiempo	Si	Si	Programarlo
2	Administración de recursos materiales	No	Si	Tomarlo en cuenta
3	Trabajo en equipo	Si	Si	Programarlo
4	Atención al cliente interno y externo	Si	Si	Programarlo
5	Manejo de equipo de computo y office	Si	Si	Programarlo
6	Habilidades de comunicación	Si	Si	Programarlo
7	Procesos de facturación y pago	Si	Si	Programarlo
8	Actualización de papel especial para protocolos	Si	Si	Programarlo
9	Elaboración de fichas y manejo de expedientes del Tribunal de Honor	No	Si	Tomarlo en cuenta
10	Curso avanzado de excell y tablas dinámicas	No	Si	Tomarlo en cuenta
11	Mecánica General	No	No	Descartarlo
12	Redacción y ortografía	No	No	Descartarlo

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

III. **Matriz de detección de necesidades de capacitación**

Posterior a detectar las necesidades de capacitación con base al método de solución de problemas y priorizar los cursos de capacitación, se determinó la problemática real, partiendo de esto se presentan las posibles soluciones con acciones de capacitación las cuales permiten a la unidad de análisis objeto de análisis minimizar o eliminar los problemas que se presentan.

FORMATO 6

Matriz detección de necesidades de capacitación

Colegio Profesional

Problemas	Puestos de trabajo	Temas de capacitación	Prioridad
Retrasos en la realización de los procesos de trabajo	Todos	Administración del tiempo	Urgente
Desperdicio de insumos de trabajo, como hojas, impresiones, formularios, etc.	Todos	Administración de recursos materiales	Urgente
Los empleados no trabajan en armonía entre distintos departamentos	Todos	Trabajo en equipo	Urgente
Quejas de los agremiados por mala atención por parte de los empleados	Todos	Atención al cliente interno y externo	Urgente
Retrabajos en la elaboración de informes, reportes, ingreso de información en programas	Caja y Prestaciones	Manejo de equipo de cómputo, paquetes de office	Urgente
Deficiente comunicación entre colaboradores y jefes	Todos	Habilidades de comunicación	Urgente
Desconocimiento en proceso de facturación y pago de conferencistas	Unidad Académica	Procesos de facturación y pago	Urgente

Confusión entre los agremiados y los empleados de las presentaciones de testimonios	Delegados del Archivo General de protocolos	Actualización de papel especial para protocolos	Urgente
Falta de conocimiento de procesos de expedientes del Tribunal de Honor	Tribunal de Honor	Elaboración de fichas y manejo de expedientes del Tribunal de Honor	Urgente
Deficiencia en el manejo de Excel para procesos contables	Contabilidad	Curso avanzado de Excel y tablas dinámicas	Urgente
Mala redacción de informes o reportes	Todos	Redacción y ortografía	No urgente
Poco conocimiento de manejo de equipo, y protección adecuada	Conserjería	Seguridad y salud para conserjes	No urgente
Falta de revisión de vehículos por los pilotos, o en alguna emergencia no saben que revisar en el vehículo	Transporte	Mecánica General	No urgente

3.3.3.2 Diseño del programa de capacitación

Posterior al análisis del diagnóstico de las necesidades de capacitación se diseñan las actividades a seguir, en base a este análisis se crea el programa de capacitación. Para tal resultado se presenta una guía de elaboración.

FORMATO 7

Guía para el diseño del programa de capacitación

Colegio Profesional

Quién debe capacitarse
• Personal administrativo de caja • Personal administrativo de prestaciones • Personal administrativo de unidad académica • Personal administrativo de tribunal de honor • Personal administrativo de tribunal electoral • Personal administrativo de archivo general de protocolos • Personal administrativo de colegiaciones • Personal administrativo de kárdex • Personal administrativo de contabilidad • Personal administrativo de secretaría • Personal administrativo de informática • Personal administrativo de biblioteca • Personal administrativo de recepción • Personal administrativo de transporte • Personal administrativo de comité asesor de inversiones
Temas de capacitación
• Habilidades de comunicación • Trabajo en equipo • Atención al cliente interno y externo • Paquetes de office • Administración del tiempo • Administración de recursos materiales • Procesos de facturación y pago • Actualización de papel especial sellado para protocolos • Elaboración de fichas y manejo de expedientes del Tribunal de Honor • Excel avanzado y tablas dinámicas

Técnicas a utilizar
• Capacitación en el puesto • E-Learning • Moldeado del comportamiento • Coaching • Casos de estudio • Aprendizaje combinado • Aprendizaje informal • Talleres, ejercicios prácticos.
Instructores
• Learning Group • New Orizon • Intecap • Súper intendencia de administración tributaria • Auxiliar de contabilidad • Secretaria Ejecutiva del Tribunal de Honor
Lugar y horario en donde se impartirán las capacitaciones
• Las instalaciones del Colegio Profesional • El lugar que el trabajador elija para recibir el curso en línea • Instalaciones de New Orizon • Los horarios dependerán del giro las actividades de la institucion y de las decisiones. Se recomienda en horario de 7:00 am a 10:00 am.

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

a) Matriz de impacto para seleccionar instructores que impartirán los cursos de capacitación

Para la selección de capacitadores o instructores se presenta una herramienta útil para tal evaluación, la matriz de impacto ayuda a identificar el impacto del proceso en la satisfacción de los factores críticos de éxito. Inicialmente de debe establecer que indicadores o factores críticos de éxito se desean alcanzar, estos podrían ser experiencia, especialización, referencias, metodología, y precio.

Luego de identificar los factores críticos de éxito, se califican a los postulantes marcando con una “x” si cumple con el indicador, equivalente a 1 punto. Cuando

se encuentra un factor, pero no es esencial se califica con un una diagonal que en términos de impacto representa un valor de 0.5. Al sumar los valores se toma una decisión en base a los puntos más altos. Se presenta un ejemplo la evaluación.

FORMATO 8

Matriz de impacto para evaluación de instructores del diseño del programa de capacitación
Colegio Profesional

Instructores	Factor crítico: Experiencia	Factor crítico: Especialización	Factor crítico: Referencias	Factor crítico: Metodología	Factor crítico: Precio	Impactos
A	X		X			2
B	X	X	X	X	/	4.5
C	X	X	X	X	X	5
D		X		X	X	3

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

b) Propuesta de programa de capacitación:

El alcance del diseño es presentar un mapeo de las acciones de capacitación, con indicadores para medir el resultado, a continuación, se presenta la propuesta del programa de capacitación.

FORMATO 9

Propuesta del programa de capacitación personal administrativo
Colegio Profesional

No.	Tema propuesto	Participantes	Proveedor de capacitación	Metodología	Duración	Lugar	Costo	Objetivos	Indicador
1	Administración del tiempo	Todos (119)	The Learning group	Aprendizaje combinado	6 horas	Salón de la institución	Q.1,000.00	Mejorar los resultados del trabajo en el tiempo laboral	Horas extras
2	Administración de recursos materiales	Todos (119)	The Learning group	Aprendizaje combinado	4 horas	Salón de la institución	Q.5,000.00	Reducir el desperdicio de los insumos de trabajo	Gastos en insumos
3	Trabajo en equipo	Todos (119)	The Learning group	Aprendizaje combinado	6 horas	Área verde de la institución	Q.17,000.00	Implementar la participación e integración del trabajo en equipo	Conflictos
4	Atención al cliente interno y externo	Todos (119)	The Learning group	Aprendizaje combinado	4 horas	Salón de la institución	Q.8,500.00	Eliminar todo tipo de quejas de la mala atención que tienen los agremiados	Satisfacción del usuario
5	Manejo de equipo de computo, paquetes de office	Caja y prestaciones (37)	New Orizon	Aprendizaje a distancia	36 horas	El lugar de conveniencia del empleado	Q.25,000.00	Que el personal mejore el uso del equipo de computo y reduzcan errores en el trabajo	Errores en sus reportes

6	Habilidades de comunicación	Todos (119)	The Learning group	Moldeado de comportamiento y juego de roles	4 horas	Salón de la institución	Q.12,500.00	Mejorar la comunicación entre el personal y los distintos niveles jerárquicos	Comunicación
7	Procesos de facturación y pago	Unidad académica (2)	Auxiliar contable	Capacitación en el puesto	2 horas	Salón de la institución	Q.300.00	Eliminar los atrasos en los pagos de los conferencistas	Control de pagos
8	Actualización de papel especial para protocolos	Archivo general de protocolos (26)	SAT	Conferencia	3 horas	Instalaciones de la SAT	Q.3,000.00	Actualización del personal al momento de recibir protocolos	Reclamos de agremiados
9	Elaboración de fichas y manejo de expedientes del Tribunal de Honor	Tribunal de honor (5)	Secretaria ejecutiva del TH	Capacitación en el puesto	2 horas	Salón de la institución	Q.500.00	Lograr un adecuado manejo de los expedientes	Control de expedientes
10	Curso avanzado de excell y tablas dinámicas	Contabilidad (4)	New Orizon	Talleres y ejercicios prácticos	12 horas	Oficinas de New Orizon	Q.4,500.00	Agilización en el manejo de la información contable	Reportes contables
Costo total en quetzales							**Q.77,300.00**		

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

c) Presupuesto para implementar el programa de capacitación

Para implementar el programa de capacitación se incurren en gastos para desarrollarlo, contratación de instructores, pago de salones, alimentación, material didáctico, entre otros.

A continuación, se presentan dos escenarios del presupuesto con distintos instructores dirigidos cubrir las necesidades de capacitación de la unidad objeto de análisis. La opción 1 presenta el presupuesto para cubrir la totalidad de las necesidades de personal y de cursos.

La opción varia en cantidad de personas y en proveedor de los temas de capacitación, en cuanto a los temas de trabajo en equipo y atención al cliente se proponen 65 personas, incluyendo al departamento de caja, archivo de protocolos y unidad académica, son los colaboradores que tienen relación directa con los clientes.

FORMATO 10

Presupuesto para implementar el programa de capacitación

Colegio Profesional

No.	Tema	Instructor 1	Opción 1	Instructor 2	Opción 2
1	Administración del tiempo	The Learning group (119 personas)	Q.1,000	Intecap (15 personas)	Q.1,500
2	Administración de recursos materiales	The Learning group (119 personas)	Q.5,000	Intecap (15 personas)	Q.1,500
3	Trabajo en equipo	The Learning group (119 personas)	Q.17,000	Intecap (65 personas)	Q.6,500
4	Atención al cliente	The Learning group (119 personas)	Q.8,500	Intecap (65 personas)	Q.6,500
5	Manejo Office	New Orizon (37 personas)	Q.25,000	Compusoria (15 personas)	Q.5,000
6	Habilidades de comunicación	The Learning group (119 personas)	Q.12,500	Intecap (15 personas)	Q.1,500
7	Proceso de facturación y pago	Auxiliar contable (2 personas)	Q.300	Auxiliar contable (2 personas)	Q.300
8	Actualización de papel especial	SAT (26 personas)	Q.3,000	SAT (26 personas)	Q.3,000
9	Fichas de manejo del Tribunal de Honor	Secretaria ejecutiva del TH (5 personas)	Q.500	Secretaria ejecutiva del TH (5 personas)	Q.500
10	Curso avanzado Excel y tablas dinámicas	New Orizon (4 personas)	Q.4,500	Compusoria (4 personas)	Q.2,500
	TOTAL		Q.77,300		Q.28,800

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

Así mismo por cada capacitación se debe desarrollar un programa con una idea clara de lo que se va a enseñar y cómo se llevará a cabo, en donde incluirá el tema a desarrollar, los objetivos que se pretenden alcanzar, métodos y materiales de enseñanza a utilizar y el costo. Por lo que a continuación se propone un formato para el curso de habilidades de comunicación.

FORMATO 11

Curso de administración del tiempo
Colegio Profesional

Tema	Administración del tiempo
Objetivo del curso	Que el participante: adquirirá capacidades para propiciar actitudes favorables hacia la práctica de la administración del tiempo.
Contenido del curso	• Cuadrante de la administración del tiempo • Roles y distractores • Priorización de las actividades • Técnicas de la administración del tiempo • Uso eficiente de la agenda
Metodología del curso	• Conferencia • Taller
Instructor propuesto	The Learning group
Recursos materiales	• Salón • Sillas y mesas • Cañonera, computadora portátil, bocinas • Material didáctico como libretas para apuntes, lapiceros, diplomas, etc.
Costo del curso	Q.1,000.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 12

Curso de administración de recursos materiales
Colegio Profesional

Tema	Administración de recursos materiales
Objetivo del curso	Que el participante: adquirirá capacidades para gestionar los recursos de la empresa eficazmente
Contenido del curso	• Tipos de recursos • Aprovechamiento de los recursos • Consecuencias de desperdicio • Acciones de la gestión de recursos • Uso eficiente de los recursos
Metodología del curso	• Conferencia • Taller
Instructor propuesto	The Learning group
Recursos materiales	• Salón • Sillas y mesas • Cañonera, computadora portátil, bocinas • Material didáctico como libretas para apuntes, lapiceros, diplomas, etc.
Costo del curso	Q.5,000.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 13

Curso de trabajo en equipo
Colegio Profesional

Tema	Trabajo en equipo
Objetivo del curso	Que el participante: sensibilice la importancia de la interacción con un equipo comprometido con el logro de objetivos en su área de responsabilidad
Contenido del curso	• Integración de equipo • Objetivos del equipo de trabajo • Roles de trabajo • Gestión del cambio • Acciones de la interacción con equipo de rendimiento
Metodología del curso	• Conferencia • Juego de roles • Taller
Instructor propuesto	The Learning group
Recursos materiales	• Salón • Sillas y mesas • Cañonera, computadora portátil, bocinas • Material didáctico como libretas para apuntes, lapiceros, diplomas, etc.
Costo del curso	Q.17,000.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 14

Curso de atención al cliente interno y externo
Colegio Profesional

Tema	Atención al cliente interno y externo
Objetivo del curso	Que el participante: obtenga las herramientas para ofrecer servicio de calidad con excelencia al cliente interno y externo
Contenido del curso	• Tipos de clientes • Habilidades de servicio • Etapas del servicio • Acciones de la calidad en el servicio • Actitud de excelencia
Metodología del curso	• Conferencia • Juego de roles • Taller
Instructor propuesto	The Learning group
Recursos materiales	• Salón • Sillas y mesas • Cañonera, computadora portátil, bocinas • Material didáctico como libretas para apuntes, lapiceros, diplomas, etc.
Costo del curso	Q.8,500.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 15

Curso de manejo equipo de cómputo, paquetes de office
Colegio Profesional

Tema	Manejo de equipo de computo, paquetes de office
Objetivo del curso	Que el participante: adquirirá las habilidades del manejo de windows 2016 y paquete de office
Contenido del curso	• Interacción con windows • Manejo básico de Word • Aprendizaje de Excel, básico, intermedio avanzado • Habilidades del sistema de la empresa
Metodología del curso	• Taller
Instructor propuesto	New Orizon
Recursos materiales	• Salón • Sillas y mesas • Cañonera, computadora portátil, bocinas • Material didáctico como libretas para apuntes, lapiceros, diplomas, etc.
Costo del curso	Q.25,000.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 16

Curso de habilidades de comunicación
Colegio Profesional

Tema del curso	Habilidades de comunicación
Objetivo del curso	Que el participante: transmita la información clara y precisa atendiendo a las líneas jerárquicas de comunicación.
Contenido del curso	• Técnicas de comunicación • Comunicación y organización, procesos de comunicación, barreras, motivación y productividad • Estructura del área de comunicación organizacional • Caso de estudio como ejercicio de práctica
Metodología del curso	• Conferencia • Juego de Roles • Taller
Instructor propuesto	The Learning group
Recursos materiales	• Salón • Sillas y mesas • Cañonera, computadora portátil, bocinas • Material didáctico como libretas para apuntes, lapiceros, diplomas, etc.
Costo del curso	Q.12,500.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 17

Curso de proceso de facturación y pago
Colegio Profesional

Tema	Procesos de facturación y pago
Objetivo del curso	Que el participante: agilice el proceso de pago a disertadores de unidad academica
Contenido del curso	• Recepción de facturas • Cuadro de control de pagos • Liquidación de facturas • Políticas de viáticos
Metodología del curso	• Taller
Instructor propuesto	Auxiliar contable
Recursos materiales	• Salón • Sillas y mesas • Cañonera, computadora portátil, bocinas • Material didáctico como libretas para apuntes, lapiceros, diplomas, etc.
Costo del curso	Q.300.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 18

Curso de actualización de papel especial para protocolos
Colegio Profesional

Tema	Actualización de papel especial para protocolos
Objetivo del curso	Que el participante: adquirirá conocimientos legales, normas y procedimientos del papel especial para protocolos
Contenido del curso	• Reglamentación del papel especial • Procedimientos para la compra y uso del papel • Requisitos de recepción
Metodología del curso	• Conferencia
Instructor propuesto	Super Intendencia de Administración Tributaria
Recursos materiales	• Pago del curso
Costo del curso	Q.3,000.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 19

Curso de elaboración de fichas y manejo de expedientes
Colegio Profesional

Tema	Elaboración de fichas y manejo de expedientes del Tribunal de Honor
Objetivo del curso	Que el participante: controle y gestione los expedientes de la unidad
Contenido del curso	• Elaboración de fichas • Manejo de expedientes
Metodología del curso	• Taller
Instructor propuesto	Secretaria ejecutiva del TH
Recursos materiales	• Salón • Sillas y mesas • Cañonera, computadora, • Material didáctico como libretas para apuntes, lapiceros, expedientes etc.
Costo del curso	Q.500.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 20

Curso de Excel avanzado y tablas dinámicas
Colegio Profesional

Tema	Curso avanzado de excel y tablas dinámicas
Objetivo del curso	Que el participante: adquiera habilidades en manejo de excel y tablas dinámicas
Contenido del curso	• Excel avanzado • Tablas dinámicas
Metodología del curso	• Taller • Ejercicios prácticos
Instructor propuesto	New Orizon
Recursos materiales	• Salón • Sillas y mesas • Cañonera, computadora portátil, bocinas • Material didáctico como libretas para apuntes, lapiceros, diplomas, etc.
Costo del curso	Q.4,500.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

3.3.3.3 Ejecución del proceso de capacitación

Esta es la tercera fase del proceso, aquí se da pie a las últimas evaluaciones, pues en esta fase se recolecta información vital para evaluar y dar seguimiento al ciclo de capacitación. Posteriormente de aprobado el programa de capacitación se da inicio al desarrollo de las actividades programadas, por lo que se propone una guía para verificar las actividades previas, durante y posteriores a los eventos:

a) **Guía para ejecución del plan de capacitación**

La persona encargada de la capacitación debe verificar las actividades para llevar a cabo el plan de capacitación. Preparar una lista de actividades para garantizar la ejecución del evento de capacitación, se debe incluir las actividades necesarias, los materiales específicos que se utilizaran y las fechas estipuladas de cada una de ellas. A continuación, se les presenta una lista de verificación que puede ser utilizado durante cada evento de capacitación.

FORMATO 21

Lista de verificación de insumos para capacitación

Colegio Profesional

Capacitación:		Fecha de la capacitación:		
		Responsable:		
No.	Descripción	Pendiente	Realizado	Observación
1	Laptop		x	
2	Cañonera		x	
3	Pizarrón		x	
4	Marcadores	X		
5	Equipo de sonido		x	
6	Coordinar transporte	X		
7	Elaboración de Diplomas	X		
8	Coordinar el equipo necesario		x	
9	Coordinar comida para los participantes	X		
10	Tener el programa de capacitación		x	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En esta tabla se lleva el control de las fechas establecidas y todo el material que se utilizará en la capacitación, así como marcar las fechas que estarán pendientes de utilizar los recursos materiales.

Se realizarán reuniones entre los niveles altos con los capacitadores para evaluar los avances que han tenido durante los eventos. Se deben considerar los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje y las capacitaciones.
Para la ejecución de los eventos de capacitación es importante la motivación hacia los colaboradores para que participen durante las actividades; se debe de procurar que el personal cuente con el apoyo de sus jefes para que asistan a las capacitaciones dispuestos a aprender para mejorar su desempeño laboral.

3.3.3.4 Evaluación de la capacitación

En esta última etapa se determinan los alcances del programa, se sugiere realizar evaluaciones de conocimiento previo, durante el proceso y al finalizar. Esto dará un análisis comparativo, del antes y después, se podrá corregir fallas y alinear las políticas.

Para la evaluación de la efectividad del proceso de capacitación se propone el modelo de evaluación de la capacitación, al abarcar los siguientes niveles:

- Nivel I – Reacción
- Nivel II – Aprendizaje
- Nivel III – Conducta
- Nivel IV – Resultados

a. Evaluación de la reacción

La finalidad de esta evaluación es medir la reacción de los participantes toda vez finalizado el evento de capacitación, se pretende conocer las opiniones de los temas tratados, el contexto y la satisfacción de los asistentes.

El punto importante de la evaluación es buscar una reacción positiva y eliminar todas las reacciones negativas, se debe evaluar a través de una prueba anónima con relación a aspectos como:

- El contenido de la capacitación
- Las habilidades del capacitador
- Adecuación y efectividad de la metodología
- Ambiente físico del lugar de capacitación
- Logística de las actividades

Servirá para brindar retroalimentación a los capacitadores y a la comisión de capacitación para mejorar ciertos aspectos o puntos de los eventos en el futuro. A continuación, se presenta una guía para realizar la evaluación.

FORMATO 22

Guía para evaluar la reacción de la capacitación

Colegio Profesional

No.	Actividad	Responsable	Producto
1	Determinar los aspectos a evaluar	Comisión de capacitación	Indicadores
2	Diseñar el formulario para la evaluación de la capacitación	Comisión de capacitación	Evaluación de reacción
3	Establecer los estándares y totalizar los resultados	Comisión de capacitación	Resultados
4	Elaborar un informe ejecutivo con los resultados obtenidos	Comisión de capacitación	Informe ejecutivo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Para el efecto se propone un formato de encuesta de opinión de los participantes en el que los participantes responderán los cuestionamientos para evaluar el evento, las respuestas serán utilizadas por la comisión de Capacitación para proporcionar los informes ejecutivos de resultados a la Gerencia, posterior programar una reunión con los instructores de la capacitación para retroalimentar y mejorar los eventos de capacitación. A continuación, se presenta un ejemplo para la evaluación y tabulación de la reacción durante la capacitación.

FORMATO 23

Evaluación de reacción del evento de capacitación
Colegio Profesional

ENCUESTA DE OPINIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Nombre del curso: _____

Lugar en donde se realizó : _____

Nombre del instructor: _____

Fecha de inicio : _____ Fecha de finalización : _____

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

	Excelente	Bueno	Deficiente
Contenido del curso :			
1. Como califica la dinámica del curso :	☐	☐	☐
2. Nivel de satisfacción sobre el tema de capacitación :	☐	☐	☐
3. Cómo considera el contenido de la capacitación :	☐	☐	☐
4. En qué medida es relevante y útil la capacitación en su trabajo :	☐	☐	☐
Capacitador :			
5. Dominio del tema :	☐	☐	☐
6. Facilidad de comunicación :	☐	☐	☐
7 Explica en forma satisfactoria las dudas y preguntas :	☐	☐	☐
8 Aplico diversas técnicas de aprendizaje :	☐	☐	☐
Evento :			
9 Puntualidad del evento :	☐	☐	☐
10 Calidad de las instalaciones :	☐	☐	☐
11 Calidad del material didáctico :	☐	☐	☐
12 Programación y coordinación del evento :	☐	☐	☐

Comentarios : _____

_____

_____

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 24

Ejemplo de resultados de evaluación de reacción

Colegio Profesional

Curso	Excelente %	Bueno %	Deficiente %
Atención al cliente interno y externo	90%	10%	0%

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

b. Evaluación del aprendizaje

Se utilizará una guía de evaluación para saber cuánto han aprendido los empleados durante los cursos de capacitación, un cambio de actitud, incremento de los conocimientos y desarrollo de nuevas habilidades. Para dicho aprendizaje se debe efectuar un examen antes de la capacitación para determinar el nivel de conocimiento de cada participante, luego se les aplicara una pequeña prueba al final de cada capacitación para evaluar los conocimientos adquiridos, se presenta la siguiente guía:

FORMATO 25

Guía para evaluación del aprendizaje

Colegio Profesional

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMULARIO
1	Evaluar los conocimientos y habilidades de los participantes antes y después de la capacitación	Capacitador	Prueba corta escrita o dinámica de acuerdo con el tema.
2	Evaluar las actitudes del personal antes y después de la capacitación	Jefe de área	Encuestas de satisfacción a clientes internos y externos
3	Realizar tabulación de los resultados	Comisión de capacitación	Tabulación de pruebas
4	Elaborar un informe ejecutivo con los resultados obtenidos	Comisión de capacitación	Informe de resultados

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 26

Ejemplo tabulación de pruebas de aprendizaje

Colegio Profesional

Curso:	Atención al cliente interno y externo		
Instructor:	Instructor 1		
Fecha:	05/08/19		
Lugar:	Instalaciones del colegio profesional		
Nombre	Antes %	Después %	Diferencia %
Colaborador A	50%	80%	30%
Colaborador B	20%	90%	70%
Colaborador C	40%	100%	60%

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

c. Evaluación de conducta

Es preferible evaluar las actitudes de los participantes en su lugar de trabajo. Consiste reflejar la situación actual y la situación posterior al programa de capacitación, las medidas para racionalizar, armonizar, simplificar la conducta de los colaboradores, al realizar un seguimiento a la evaluación de capacitación, se aseguran los resultados, el alcance del trabajo.

La evaluación de la conducta se sugiere realizarla 2 meses después de la capacitación, se espera que apliquen correctamente los conocimientos adquiridos y descubrir las deficiencias que aun persistan. Antes de realizar la evaluación la comisión de capacitación debe familiarizarse con lo siguiente:

- Los problemas por resolver con la capacitación
- El contenido del evento de capacitación
- Los conocimientos y habilidades nuevas que el personal capacitado debió aprender

A continuación, se presenta una guía para la evaluación y ejemplo de un formato en el cual se puede registrar la conducta antes y después de la capacitación.

FORMATO 27

Guía de evaluación de conducta antes de la capacitación

Colegio Profesional

No.	Actividad	Responsable	Formulario
1	Seleccionar una muestra de las persona a evaluar	Comisión de capacitación	
2	Realizar la evaluación antes y 2 meses después de la capacitación	Jefe de área	Evaluación conducta
3	Realizar tabulación de los resultados	Comisión de capacitación	Tabulación de pruebas
4	Elaborar un informe ejecutivo con los resultados obtenidos	Comisión de capacitación	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

FORMATO 28

Evaluación de la conducta antes de la capacitación

Colegio Profesional

Tema de capacitación a realizar:					
Puesto:					
Evaluador:					
Fecha de evaluación:					
Instrucciones: Colocar una "X" si cumple, no cumple o necesita mejorar en los aspectos a evaluar					
No.	Aspectos a evaluar	No cumple con las expectativas	Necesita mejorar	Cumple con las expectativas	Observaciones
1	Actitud en el área de trabajo				
2	Conducta en el área de trabajo				
3	Desempeña las tareas que se le solicita				
4	Cumple con todos los procedimientos				
5	Realiza su trabajo con eficiencia y tiempo indicados				
6	Posee habilidades y conocimientos necesarios para el puesto de trabajo				
7	Es ordenado en el cumplimiento de trabajo se reduce duplicidad de funciones				
8	Conoce su responsabilidad de su puesto de trabajo				

Fuente: Elaboración propia, 2019.

FORMATO 29

Ejemplo tabulación de evaluación de la conducta antes de la capacitación
Colegio Profesional

Curso:	Atención al cliente interno y externo		
Evaluador:	Evaluador 1		
Fecha:	03/08/19		
Puesto	No cumple con las expectativas %	Necesita Mejorar %	Cumple con las expectativas %
Puesto A	80%	10%	10%
Puesto B	90%	5%	5%
Puesto C	85%	0%	15%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se propone una evaluación de la actitud de los participantes durante la capacitación, con la finalidad de dar un seguimiento continuo de los resultados que se esperan, a continuación, se presenta un formato para evaluar la actitud:

FORMATO 30

Evaluación a los participantes durante de la capacitación
Colegio Profesional ubicado en zona 15

Nombre del curso: _____

Lugar en donde se realizó : _____

Nombre del instructor: _____

Fecha de inicio : _____ Fecha de finalización : _____

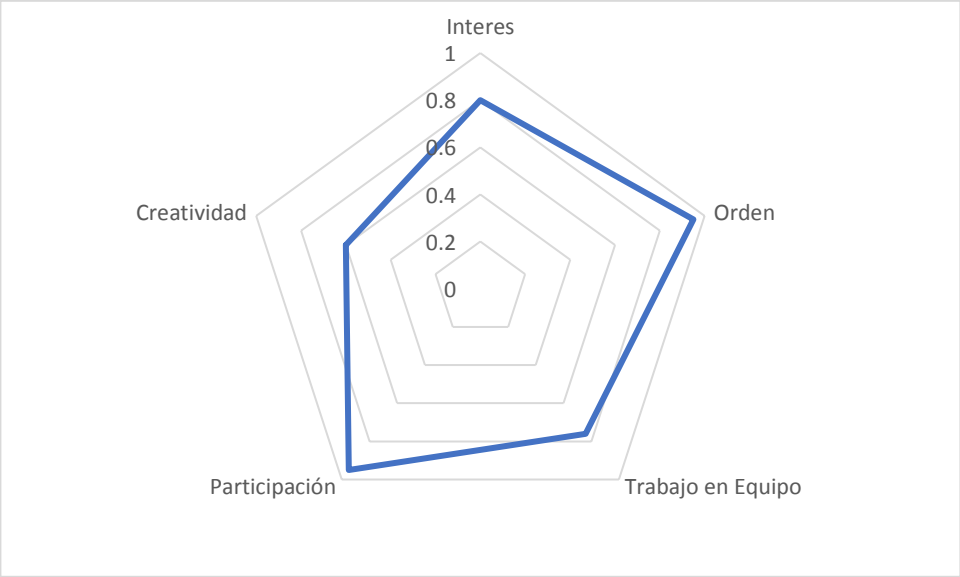
No.	Nombre	Interes	Orden	T. Equipo	Participación	Creatividad
1						
2						
3						
4						
5						

Fuente: Elaboración propia, 2019.

FORMATO 31

Ejemplo de gráfica de evaluación a participantes durante la capacitación

Colegio Profesional



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 32

Ejemplo tabulación de pruebas de la conducta después de la capacitación Colegio Profesional

Curso:	Atención al cliente interno y externo			
Evaluador:	Evaluador 1			
Fecha:	03/10/19			
Puesto	Satisfactorio %	Necesita Mejorar %	Deficiente%	Insatisfactorio %
Puesto A	98%	2%	0%	0%
Puesto B	96%	5%	1%	0%
Puesto C	97%	0%	3%	0%

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

FORMATO 33

Evaluación a los participantes de la conducta después de la capacitación Colegio Profesional

Nombre del colaborador: _____

Nombre del evaluador: _____

Fecha de curso : _____ Fecha de evaluación : _____

Instrucciones: Responda de forma objetiva. Marque con una “X” la respuesta
1 = Satisfactorio 2= Puede mejorar 3 = Deficiente 4= Insatisfactorio

Tema de capacitación	Evaluación				Comentarios
1. Administración del tiempo: Mejorar los resultados del trabajo en el tiempo laboral	1	2	3	4	
2. Administración de recursos materiales: Reducir el desperdicio de los insumos de trabajo	1	2	3	4	
3. Trabajo en equipo: Implementar la participación e integración del trabajo en equipo	1	2	3	4	
4. Atención al cliente interno y externo: Eliminar todo tipo de quejas de la mala atención que tienen los agremiados	1	2	3	4	
5. Manejo de computo: Que el personal mejore el uso del equipo de computo y reduzcan errores en el trabajo	1	2	3	4	
6. Habilidades de comunicación: Mejorar la comunicación entre el personal y los distintos niveles jerárquicos	1	2	3	4	
7. Procesos de facturación y pago: Eliminar los atrasos en los pagos de los conferencistas	1	2	3	4	
8. Actualización de papel especial para protocolos: Actualización del personal al momento de recibir protocolos	1	2	3	4	
9. Elaboración de fichas y manejo de expedientes de Tribunal de Honor: Lograr un adecuado manejo de los expedientes	1	2	3	4	
10. Curso avanzado de excell y manejo de tablas dinámicas: Agilización en el manejo de la información contable	1	2	3	4	

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

d. Evaluación de resultados

Este es el último nivel de evaluación del modelo de Kirkpatrick, en el se evalúan mediante indicadores los resultados que dieron en la capacitación, se propone medir la satisfacción de los usuarios de los servicios mediante el método semaforizado, mediante los colores del semáforo se observará el nivel de satisfacción de los usuarios.

Con este propósito se sugiere un ejemplo de evaluación de la satisfacción, la respuesta 1 es igual a que el usuario está satisfecho con el servicio, al momento de graficar se presenta en color verde, la respuesta 2 indica que puede mejorar y se grafica en color amarillo, por último, la respuesta 3 quiere decir que es deficiente y se grafica en color rojo.

FORMATO 34

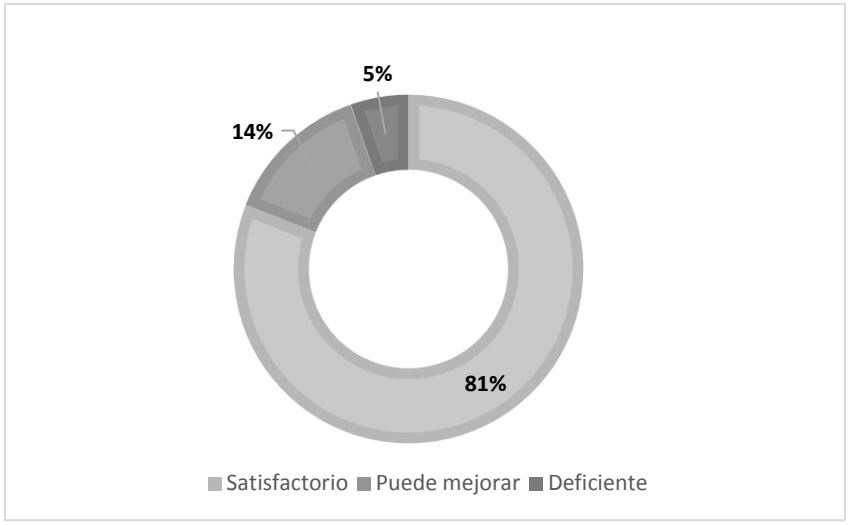
Evaluación de resultados análisis de satisfacción del usuario
Colegio Profesional

Evaluación de Satisfacción del Servicio			
Instrucciones: Responda de forma objetiva. Marque con una "X" la respuesta 1 = Satisfactorio 2= Puede mejorar 3 = Deficiente			
Descripción	Evaluación		
Indique que servicio le brindaron:			
1. ¿Como califica la atención del personal del Colegio Profesional?	1	2	3
2. ¿En su opinión como califica el tiempo de atención?	1	2	3
3. ¿El personal del Colegio Profesional logró solucionar su requerimiento?	1	2	3
4. ¿Esta satisfecho con los servicios que brinda el Colegio Profesional?	1	2	3
Comentarios _____ _____ _____			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

FORMATO 35

Ejemplo de gráfica de resultados de análisis de satisfacción de servicios Colegio Profesional



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

3.3.4 Plan de acción para implementar la propuesta

Se presenta un plan de acción para implementar la propuesta en donde se muestra una guía de los pasos a seguir para la ejecución del proceso.

Objetivo del plan de acción de la propuesta

Servir de herramienta técnica para el desarrollo de las actividades de capacitación, de manera que se establece los niveles de responsabilidad de las áreas que intervienen en el proceso, fijando el curso a seguir y los resultados a obtener.

CUADRO 2

Plan de acción de la propuesta del proceso de capacitación

Colegio Profesional

EMPRESA: **Colegio Profesional** FECHA: **01/03/2019**

NOMBRE DEL PLAN: **Plan de acción de la propuesta del proceso de capacitación**

AREA: **Administrativa** DEPARTAMENTO: **Gerencia General** SECCIÓN **todas**

OBJETIVO DEL PLAN:

Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de solución en un 100% al corto y mediano plazo.

	No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN	PRESUPUESTO
					INICIO	FINAL	QUETZALES	
Planeación	1	Presentación de la propuesta ante Junta Directiva	Realizar la presentación en una sola sesión al 100%	Gerente General	02/03/2020	02/03/2020	Papelería y útiles Q.100.00	Q.100.00
	2	Discusión de aprobación de la propuesta a definir por la empresa	Discutir y aprobar la propuesta en una sesión al 100%.	Junta Directiva	03/03/2020	03/03/2020	A establecer por el Colegio	A establecer por el Colegio
	3	Socialización de la propuesta de capacitación	Socializar la propuesta al personal administrativo al 100%	Gerente Administrativo	09/03/2020	27/03/2020	Q.500.00	Q.500.00
	4	Creación de comisión de capacitación	Crear la comisión de capacitación en una sola sesión al 100%	Unidad de Capacitación	09/03/2020	09/03/2020	Q.500.00	Q.500.00
	4.1	Diagnóstico de necesidades de capacitación	Realizar el DNC en un 100%	Unidad de Capacitación	30/03/2020	10/04/2020	Q.2000.00	Q.2000.00

Diseño	4.2	Realización de matriz de valor agregado	Realizar la matriz de valor agregado en un 100%	Unidad de Capacitación	20/04/2020	22/04/2020	Q.200.00	Q.200.00
	4.3	Realizar programa de capacitación	Realizar el programa de capacitación en un 100%	Unidad de Capacitación	22/04/2020	24/04/2020	Q.700.00	Q.700.00
Ejecución	4.5	Coordinar actividades de capacitación	Preparar y coordinar las actividades de capacitación en un 100%	Unidad de Capacitación	27/04/2020	15/05/2020	Q.100.00	Q.100.00
	4.6	Realizar eventos de capacitación opción 2	Realizar el 100% de los eventos de capacitación	Unidad de Capacitación	18/05/2020	13/11/2020	Q.28,800.00	A establecer por el Colegio
Evaluación	5	Realizar evaluaciones post capacitación	Realizar la evaluación del total de lo realizado de la propuesta al 100% trimestralmente.	Gerente Administrativo y unidad de capacitación	18/11/2020	27/11/2020	Q.900.00	Q.900.00
	5.1	Realizar análisis de resultados	Realizar los analisis y preparar los informes de resultados en un 100%	Unidad de Capacitación	30/11/2020	04/12/2020	Q.100.00	Q.100.00
	6	Presentar informes de resultados	Realizar la presentación de resultados en una sola sesión al 100%	Gerente Administrativo	08/12/2020	08/12/2020	Q.100.00	Q.100.00
		Costo estimado de implementación: Asciende a treinta y cuatro mil quetzales exactos (Q.34,000.00).						

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

3.3.5 Presupuesto para implementar la propuesta

Después de analizar los resultados obtenidos en los eventos de capacitación, es indispensable conocer el análisis de inversión de la propuesta. Por lo que se propone establecer el costo por cada fase del proceso de capacitación.

El Colegio Profesional invertirá Q.34,000.00 para llevar a cabo el proceso de capacitación el cual permitirá cambiar el concepto y opinión de los agremiados en cuanto al servicio que se presta, contar un talento humano desarrollado, con los conocimientos y habilidades adecuados para el desempeño de sus funciones, de la mano tendrá ahorro en sus costos de operación.

CUADRO 3

Costo total de la propuesta del proceso de capacitación para el personal administrativo de un Colegio Profesional ubicado en Zona 15

Fase	Costo
Diagnóstico	Q. 3,000.00
Diseño	Q. 1,000.00
Implementación	Q. 28,900.00
Evaluación	Q. 1,100.00
Costo Total	**Q. 34,000.00**

Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

CONCLUSIONES

1. Luego de los análisis realizados se determinó una deficiencia en los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en los colaboradores, causando situaciones como costos y gastos innecesarios, conflictos internos y quejas de los agremiados. Las actividades de capacitación que actualmente desarrolla el Colegio profesional no responden a las necesidades del personal ni contribuye a solucionar sus problemas.
2. El no contar con personal actualizado en sus conocimientos y habilidades ocasiona un impacto negativo, generando problemas a largo plazo, evita que se logren los objetivos de promover, vigilar y defender el ejercicio decoroso de las profesiones universitarias, obstaculiza el bienestar de sus colaboradores y de sus agremiados, por consiguiente no se dan los procesos organizativos para garantizar que las actividades de capacitación se desarrollen de la mejor manera, asegurando los recursos financieros y humanos necesarios.
3. La carencia de metodología e instrumentos que permitan una adecuada gestión de las capacitaciones efectivas dificulta una eficiente ejecución de las actividades. Si el Colegio decide no implementar el programa, se verá afectada a mediano plazo la calidad de los servicios que brinda, la satisfacción de los agremiados y la credibilidad ante la comunidad profesional, lo que representa la garantía de su permanencia en el tiempo.
4. No cuentan con instrumentos de evaluación que permita medir el resultado de las capacitaciones, esta es vital tanto para el perfeccionamiento del programa de capacitación, comprobar la efectividad del aprendizaje de nuevas habilidades y actitudes en el personal, como para valorar los avances en la corrección de errores, si éste no se desarrolla de forma permanente y constante, no se contribuirá al logro de las metas y objetivos institucionales, por lo que no podrá medirse el impacto generado ni identificar las necesidades que aún no están satisfechas.

RECOMENDACIONES

1. El Colegio Profesional mediante su comisión de capacitación deberá implementar la propuesta del proceso de capacitación, así como de los instrumentos para coordinar adecuadamente la metodología, con ello se tiene una documentación de cada fase, un control y un seguimiento de las actividades.

2. Al utilizar el método para diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal administrativo, se involucran a los jefes de cada área, se obtienen mejores resultados cuando se trabaja de manera conjunta y lo más importante se identifican las necesidades reales de capacitación, mediante la comisión de capacitación del Colegio Profesional.

3. Para reducir o eliminar la deficiencia y/o carencia de conocimientos, habilidades y actitudes en el personal administrativo del Colegio Profesional, se debe implementar la metodología e instrumentos que permitan una adecuada gestión de las capacitaciones efectivas que permita una eficiente ejecución de sus actividades.

4. Para que después de reducido o eliminado el problema éste no se vuelva a presentar en el futuro, se sugiere realizar los controles y evaluaciones constantes al proceso de capacitación a fin de adecuarlos a los cambios que en el futuro se presenten.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2005. Administración. México, D.F. McGraw Hill Interamericana Editores. 354 páginas.

2. Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. Tercera Edición. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, 586 páginas.

3. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 72-2001, Ley de Colegiación Profesional Obligatoria.

4. Estatutos del Colegio Profesional. 1997.

5. Llanos Rete, Javier. 2013. Integración de Recursos Humanos. Segunda Edición. México D.F. Editorial Trillas. 376 páginas.

6. Pinto Villatoro, Roberto. 2008. Planeación estratégica de capacitación empresarial. Primera Edición. México D.F. Editorial Grupo capinte. 217 páginas.

7. Intecap. 2003. Programas generales Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Gestión por competencias laborales. Segunda Edición. Guatemala. 282 páginas.

8. Galloway, D. 2002. Mejora continua de procesos. Barcelona. Editorial Gestión 304 páginas.

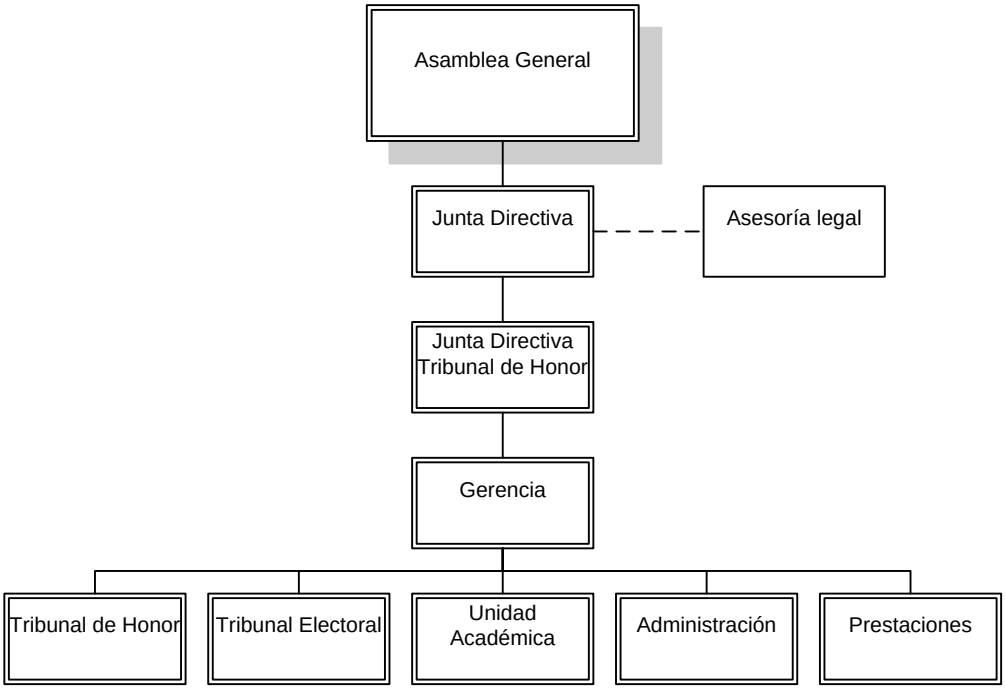
9. Trischier, W. 2000. Mejora del valor añadido en los procesos. Barcelona. Editorial Gestión 256 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1

Propuesta de organigrama de procesos

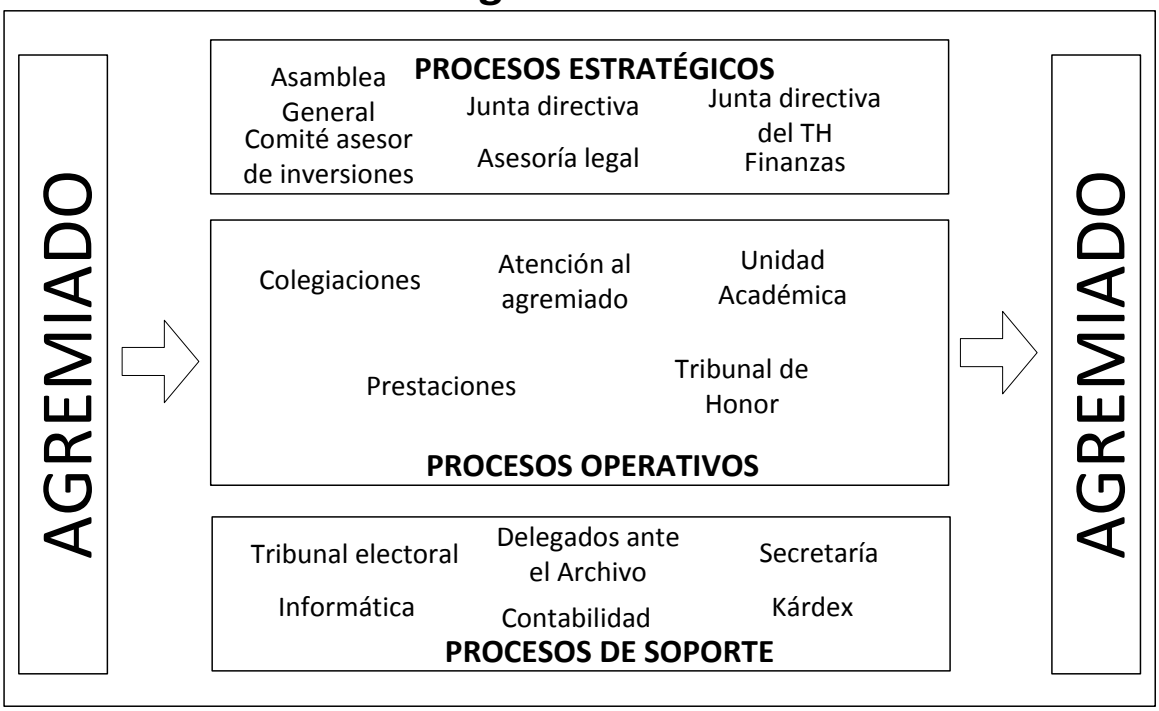
Colegio Profesional



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.

ANEXO 2

CADENA DE VALOR
Colegio Profesional



Fuente: Elaboración propia, marzo 2019.