

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Gestión de Talento Humano



**La capacitación y formación financiera como método para alcanzar la
eficiencia administrativa en una institución religiosa**

(Tesis de Maestría)

Bayron Cristobal Hernández Santos

Guatemala, mayo de 2018

**La capacitación y formación financiera como método para alcanzar la
eficiencia administrativa en una institución religiosa**

(Tesis de Maestría)

Bayron Cristobal Hernández Santos

Licda. Glendy Jeanette Pérez Nisthal (**Asesora**)

M.Sc. Gloria Marilú Luna Hernández (**Revisora**)

Guatemala, mayo de 2018

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Lic. Heber Abimael Chinchilla Guzmán

Coordinador

REF.:C.C.E.E.MGTH.A01-PS.007.2018.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 08 DE MAYO DE 2018.**

DICTAMEN

Tutor: Licenciada Glendy Jeanette Pérez Nisthal

Revisor: M.Sc. Gloria Marilú Luna Hernández

Tesis titulada: "La capacitación y formación financiera como método para alcanzar la eficiencia administrativa en una institución religiosa."

Presentada por: Bayron Cristobal Hernández Santos.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Magister en Gestión del Talento Humano.



M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala 27 de noviembre de 2017

Señores Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación con el trabajo de Tesis titulado: **“La capacitación y formación financiera como método para alcanzar la eficiencia administrativa en una institución religiosa.”** realizado por Bayron Cristobal Hernández Santos, carné 1124871, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, he procedido a Asesoría del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

M Sc. Glendy J. Pérez Nisthal

Colegiado 13,966

Guatemala 6 de abril, 2018.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis titulado: **“La capacitación y formación financiera como método para alcanzar la eficiencia administrativa en una institución religiosa”**, realizado por Bayron Cristobal Hernández Santos, carné No. 1124871, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, he procedido a Revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.Sc. Gloria Marilú Luna Hernández
Colegiado Activo 6135

Dedicatoria

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi esposa, Angélica, por su apoyo y ánimo que me brinda día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

A mis hijos, Dayanna Nicolle, Bayron Gerardo y Angélica Concepción, a quienes siempre cuidaré para verlos hechos personas capaces y que puedan valerse por si mismos.

A Catholic Relief Services -USCCB-, por la oportunidad de laborar en tan prestigiosa institución y apoyarme a traves de la Política de Asistencia Educativa para continuar con mis estudios.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1: Marco contextual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Pregunta	2
1.4 Justificación	2
1.5 Delimitación del problema	2
1.6 Alcances y limitaciones	3
1.6.1 Alcances	3
1.6.2 Limitaciones	3
1.7 Objetivos	3
1.7.1 Objetivos específicos	3
Capítulo 2: Marco teórico	4
2.1 Las organizaciones	4
2.2 Conocimientos	5
2.3 Habilidades	5
2.4 Actitudes	6
2.5 Capacitación de personal	7
2.6 Tipos de capacitación	9
2.7 Métodos de capacitación	10
2.8 Importancia de la capacitación	11
2.9 Contenido de la capacitación	12
2.10 Técnicas de capacitación	14
2.11 Objetivos de la capacitación	14
2.12 Evaluación de resultados	15
2.13 Proceso de la capacitación	18
2.14 Programa de capacitación	21

2.15 Beneficios de la capacitación	21
2.16 Diagnostico de necesidades de capacitación	23
Capítulo 3: Marco Metodológico	27
3.1 Método	27
3.2 Tipos de investigación	27
3.3 Nivel de investigación	27
3.4 Pregunta de investigación	27
3.5 Variables de la investigación	28
3.6 Hipótesis	28
3.7 Análisis de factibilidad y viabilidad	28
3.8 Muestreo	28
3.9 Técnicas de investigación	29
3.10 Sujetos de investigación	28
3.11 Instrumento de investigación	29
3.12 Procedimiento	29
3.13 Cronograma	31
Capítulo 4: Presentación y discusión de Resultados	32
4.1 Presentación y discusión de resultados	32
Conclusiones	43
Referencias bibliográficas	44
Anexos	46

Lista de gráficas

Cuestionario No. 1	Página
Grafica No.1	34
Grafica No.2	34
Grafica No.3	35
Grafica No.4	35
Grafica No.5	36
Grafica No.6	36
Grafica No.7	37
Grafica No.8	37
Grafica No.9	38
Grafica No.10	38

Cuestionario No. 2	Página
Grafica No.1	39
Grafica No.2	40
Grafica No.3	40
Grafica No.4	41
Grafica No.5	41
Grafica No.6	42
Grafica No.7	42
Grafica No.8	43
Grafica No.9	43
Grafica No.10	44

Resumen

La institución objeto de estudio fue Cáritas Diocesana San Marcos; quien ejecuta proyectos de desarrollo comunitario, estos proyectos están siendo financiados por distintos donantes, los que requieren una serie de medidas financieras y administrativas. Cáritas San Marcos, durante los últimos meses ha ido aumentando los procesos de auditoría a raíz de los hallazgos del incumplimiento de las políticas impuestas por los donantes, por lo que los colaboradores dentro de la organización, no han logrado la correcta aplicación de los procesos financieros y administrativos, cabe mencionar que existen hallazgos recurrentes en auditorías internas y externas y el presupuesto que se tiene es limitado para la realización de capacitaciones y se ha denotado además la falta de interés por la rendición de cuentas.

Por lo anterior se generó la pregunta de investigación: ¿Cómo lograr la correcta aplicación de los procesos financieros y administrativos para alcanzar la eficiencia en la administración financiera en una institución de la Iglesia Católica? La pregunta permitió reconocer que los procesos dentro de cualquier institución son de vital importancia para evitar todo tipo de riesgos. Dentro de las organizaciones sin fines de lucro, estos riesgos deben ser menores para garantizar a los donantes que sus recursos son empleados de la mejor manera posible y que son las comunidades las que gozan de los beneficios que esto implica. A medida que los procesos son establecidos o sistematizados aumenta la confianza y la transparencia para los donantes y beneficiarios y con ello aumentar la credibilidad de la institución redundando en mayor financiamiento.

Por consiguiente, el presente estudio determinará el cumplimiento de los procesos administrativos y financieros de Cáritas Diocesana San Marcos, la investigación abarca los departamentos administrativo y financiero de Cáritas Diocesana San Marcos y establece un modelo de transferencia de conocimientos y habilidades. Y como resultado se pretende determinar las causas que limiten la eficiencia en la aplicación adecuada de las políticas y procesos financieros y administrativos de la institución asociada, la que permite el financiamiento de los proyectos, a través de la ejecución de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Introducción

El capítulo 1 de la presente investigación presenta la Institución objeto de la misma, siendo ésta Cáritas Diocesana San Marcos, constituida en la Diócesis de San Marcos en el año de 1976, como respuesta a la emergencia ocasionada por el terremoto de ese año, proporcionando ayuda humanitaria a los damnificados de la Diócesis. En la actualidad Cáritas Diocesana de San Marcos ejecuta proyectos de desarrollo comunitario.

Se presenta además la descripción de la metodología de la investigación aplicada e investigada: el planteamiento del problema, la pregunta de investigación: ¿Cómo lograr la correcta aplicación de los procesos financieros y administrativos para alcanzar la eficiencia en la administración financiera en una institución de la Iglesia Católica? Para comprender mejor el estudio se incluye la justificación, delimitación del problema, alcances y límites y los objetivos generales y específicos.

En el capítulo 2 se encuentra el marco teórico que implicó analizar y exponer la teoría, enfoques teóricos, investigaciones en general, lo que se consideró válido para la investigación. Dentro de los temas se incluyen: sistemas de gestión, gestión administrativa y sus objetivos, implementación de un sistema de calidad, conocimientos, habilidades y actitudes. Así mismo, tipos de capacitación y su importancia, técnicas y objetivos de capacitación, evaluación de resultados y el proceso de capacitación el cual debe ser implementando con un propósito y objetivos alcanzables. Sin ellos, sería imposible diseñar programas de capacitación y desarrollo, al final se encuentra el diagnóstico de necesidades de capacitación.

El capítulo 3 contiene el marco metodológico; por lo que se refiere al método utilizado en este caso, se utilizó la investigación mixta con el objetivo de recolectar y analizar datos cualitativos y cuantitativos, empleando herramientas tales como entrevistas, encuestas, observación y/o análisis de documentos. El tipo de investigación utilizada es: investigación administrativa/financiera, que cumple con un proceso metodológico para alcanzar la eficiencia administrativa. Así mismo, la pregunta de investigación; pregunta que genera la investigación: ¿Cómo ejecutar los procesos financieros y administrativos para lograr la eficiencia en la administración financiera en una

institución de la Iglesia Católica? Luego se encuentra las variables de la investigación, hipótesis análisis de factibilidad y viabilidad, muestreo, las técnicas de investigación y sujetos. Finalmente, encontrará los cuestionarios, el procedimiento y el cronograma.

En el capítulo 4 se realiza la presentación y discusión de resultados: aquí se encuentran los hallazgos del estudio. La discusión de resultados es la sección más importante del trabajo. Aquí puede iniciarse con recordar el problema que motivó el estudio; para luego, señalar si los resultados afectan lo que se sabía del asunto anteriormente (registrado en la revisión de la literatura existente). Es el lugar para analizar si los objetivos propuestos para el estudio fueron alcanzados y contrastar lo que dicen los autores en el marco teórico con lo encontrado en la investigación realizada.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1 Antecedentes

Cáritas Diocesana San Marcos fue constituida en la Diócesis de San Marcos en el año de 1976, como respuesta a la emergencia ocasionada por el terremoto de ese año, proporcionando ayuda humanitaria a los damnificados de la Diócesis; dicha ayuda consistió en víveres, vestido y vivienda. Desde entonces ha trabajado a favor del desarrollo integral de las comunidades en el campo de la salud, educación y recientemente en el campo de la seguridad alimentaria.

Fue fundada por la Conferencia Episcopal de Guatemala, de la provincia Eclesiástica de Guatemala. En la actualidad Cáritas Diocesana de San Marcos ejecuta proyectos de desarrollo comunitario, estos proyectos están siendo financiados por distintos donantes, mismos que requieren una serie de medidas financieras y administrativas.

Cáritas San Marcos en los últimos meses ha ido aumentando los hallazgos de auditoría a raíz del incumplimiento de las políticas impuestas por los donantes.

Fayol (1916), quien es considerado el padre de la “Teoría Moderna de la Administración Operacional”, donde combina sus principios con las funciones administrativas de Planeación, Organización, Mando, Coordinación y Control. Varios autores realizan contribuciones al pensamiento administrativo dentro de los cuales se tiene administradores públicos, gerentes de negocios y científicos de la conducta. Las personas vinculadas en la industria son conscientes que es posible mejorar los índices de productividad. Para lograrlo es necesario que quienes estén involucrados en el proceso, estén convencidos de que hay una forma mejor de hacer las cosas, con base un progreso colectivo en el cual los miembros participan efectivamente.

1.2 Planteamiento del problema

Los colaboradores de Cáritas San Marcos no han logrado la correcta aplicación de todos los procesos financieros y administrativos, existen hallazgos recurrentes de auditorías internas y externas y la falta de interés por la rendición de cuentas.

1.3 Pregunta

¿Cómo lograr la correcta aplicación de los procesos financieros y administrativos para alcanzar la eficiencia en la administración financiera en una institución de la Iglesia Católica?

1.4 Justificación

Los procesos dentro de cualquier institución son de vital importancia para evitar todo tipo de riesgos. Dentro de las organizaciones sin fines de lucro, estos riesgos deben ser menores para garantizar a los donantes que sus recursos son usados de la mejor manera posible y que son las comunidades las que gozan de los beneficios que esto implica. A medida que los procesos son establecidos o sistematizados aumenta la confianza y la transparencia para los donantes y beneficiarios y con ello aumentar la credibilidad de la institución redundando en mayor financiamiento.

1.5 Delimitación del problema

La presente investigación delimita el cumplimiento de los procesos financieros y administrativos de Cáritas Diocesana San Marcos y establece un modelo de transferencia de conocimientos y habilidades.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

- El presente estudio determinará el cumplimiento de los procesos administrativo y financiero de Cáritas Diocesana San Marcos.
- La investigación abarca los departamentos administrativo y financiero de Cáritas Diocesana San Marcos.
- Establecer un modelo de transferencia de conocimientos y habilidades al personal administrativo y financiero de Cáritas San Marcos.

1.6.2 Limitaciones

Cambios en la planificación laboral por parte de las autoridades de la institución y de las instituciones socias.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar las casusas que limiten la eficiencia en la aplicación adecuada de las políticas y procesos financieros y administrativos de la institución socia la que permite el financiamiento de los proyectos.

1.7.2 Objetivos específicos

- Ejecutar un diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-; para determinar cuáles son los temas en los que debemos enfocarnos para su aprendizaje o retroalimentación.
- Aplicar cuestionarios para evaluar si el plan de capacitación de Cáritas San Marcos responde a las necesidades de los colaboradores.
- Proponer un plan de desarrollo institucional que fortalezca las capacidades de los colaboradores.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Las organizaciones

Robbins y Coulter (2005) definen la organización como “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”. Las organizaciones hoy en día no solo buscan obtener ganancias sino también velar por el bienestar y crecimiento de sus colaboradores. (p. 16)

Todas las organizaciones comparten tres características fundamentales, en primer lugar, toda organización tiene una finalidad distinta, que expresa las metas que pretende alcanzar; esta característica es una de las principales, ya que cada una le da sentido diferente y crean una naturaleza que la distingue de las demás. Segundo, toda organización está compuesta por personas, una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo y así cumplir las metas organizacionales. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los miembros se integren en su área laboral, esa estructura puede ser abierta y flexible, de manera que permita una mejor relación entre trabajadores y patrono.

Los autores señalan de la misma manera que en muchas organizaciones usan esta frase “Nuestra gente es nuestro activo más importante”, o algo parecido para reconocer la importancia del rol que juegan los empleados en el éxito organizacional. Por tal razón es necesario que los empleados estén altamente capacitados y actualizados en la realización de sus actividades.

Para Reza (2006) el aprendizaje organizacional, se convierte en una constante que no podemos olvidar, ni eludir. Es un compromiso de todos estar al alza y actuar proactivamente en este complejo campo de la gestión humana. No se puede perder de vista que la formación profesional de los colaboradores tiende a incrementar los niveles de productividad, a mejorar sus condiciones de vida y sobre todo ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes.

2.2 Conocimientos

Para Robbins (2004) el conocimiento viene directamente de la experiencia personal con el ambiente, o por vía indirecta, por conducto de la experiencia de otros. De manera que los colaboradores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades para cumplir con los nuevos requisitos de su trabajo.

Para Alles (2009) el conocimiento “es una competencia y es el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”. Para el autor, tanto los conocimientos como las competencias son necesarias para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente.

Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer competencias necesarias para dicha función.

2.3 Habilidades

Una forma más de considerar lo que hacen los administradores es procurarse las habilidades o capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas. Así mismo podemos decir que habilidad se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto. (Robbins, 2004).

Los autores han identificado tres grupos de habilidades esenciales:

- a) **Habilidades técnicas:** las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia. Cuando se piensa en las habilidades de profesionales como ingenieros civiles, contadores fiscales, cirujanos, dentistas, uno se enfoca generalmente en sus habilidades técnicas. Por medio de una extensa educación formal, estos

especialistas han adquirido los conocimientos y la práctica especiales de su campo profesional.

- b) **Habilidades humanas:** la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal. Por ejemplo, pueden ser oyentes pasivos, incapaces de comprender las necesidades de otras personas, o tener dificultades de manejar conflictos. Puesto que los colaboradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.

- c) **Habilidades conceptuales:** Los colaboradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Éstas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los profesionales descubran los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor. Los profesionales pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

2.4 Actitudes

Para Robbins (2004) las actitudes son afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que no se siente acerca de algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, estoy expresando mi actitud acerca del trabajo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, aunque ambos conceptos están interrelacionados. Esto se puede advertir observando los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.

- a) **Componente cognoscitivo,** establece la etapa para la parte más crucial de una actitud, su componente afectivo.

- b) Componente afectivo, el afecto es el segmento emocional, o de sentimientos, de una actitud, y se refleja en la declaración “no me gusta Juan porque discrimina a las minorías”.
- c) Componente conductual, de una actitud se refiere a una intención de conducirse en cierta forma hacia alguien o algo. De manera que, para continuar con nuestro ejemplo, yo podría escoger evitar a Juan por el sentimiento que tengo sobre él.

2.5 Capacitación de personal

Para Robbins y Coulter (2005) la capacitación de los empleados es una actividad importante de la gerencia de recursos humanos, de manera que las organizaciones permitan a los trabajadores crecer en su entorno profesional y personal.

La capacitación se define también como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” Siliceo (2010). El autor menciona que promover, el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos. Para Siliceo es necesario revisar estas responsabilidades:

a) Responsabilidad organizacional

El reto de cambio y la innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas. La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa. (Siliceo, 2010).

b) Responsabilidad directiva

Una alta prioridad e interés constante de los altos directivos es sin duda la búsqueda permanente de medios para hacer más efectivas a sus organizaciones, ya sean públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes. El directivo debe tomar una mayor conciencia de sus necesidades de sobrevivencia y dar atención a su responsabilidad de mejoramiento continuo en lo técnico, humano y administrativo a todo lo largo y ancho de la función a su cargo. Finalmente, la capacitación o educación organizacional es responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores y precisa ser llevado a partir de una filosofía corporativa y un reconocimiento compartido como valor humano de orden superior. (Siliceo, 2010).

Para Alles (2006) las capacitaciones son “un conjunto de actividades estructuradas, generalmente bajo forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados”. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada, evaluable. Entrenar y capacitar, además de mantenerlo empleable, actualiza el capital intelectual de la empresa. Por ello la capacitación tiene un valor estratégico para la organización. Realmente marcará la diferencia entre una organización y otra. Otra definición del autor es, capacitar a una persona es incrementar sus capacidades para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen.

Para Dessler y Varela (2005) la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan para ejecutar sus labores. Antes, la capacitación solía enfocarse básicamente en la enseñanza de competencias técnicas, como adiestrar a los ensambladores en la soldadura de cables o entrenar a los profesores para desarrollar sus temarios en clase. Ahora, la capacitación también significa enseñanza para superar deficiencias en la educación, porque los programas de mejoramiento de la calidad dan por hecho que los empleados son capaces tanto de generar tablas y gráficas como analizar datos.

Sin embargo, Mondy y Noé (2005) señalan que “El desarrollo de recursos humanos es una función importante de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades capacitación”.

Para los autores la capacitación son actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para sus empleos actuales, mientras que desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario porque posee un enfoque a largo plazo.

Para Dessler (2001) “la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor, cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus tareas”.

2.6 Tipos de capacitación

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005) los principales tipos de capacitación que ofrecen las organizaciones son: Destrezas interpersonales, que incluyen liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural, y de la diversidad, otras destrezas interpersonales.

Técnica, capacitación y conocimiento de productos, procesos de ventas, tecnología de la información, aplicaciones de cómputo, otras destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo en particular. Empresarial que incluye finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional. Obligatoria tal como seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales.

- Gestión del desempeño, cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.

- Solución de problemas y toma de decisiones, definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de soluciones.
- Personal, planeación de carreras, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales, administración del dinero, cómo hablar en público.

2.7 Métodos de capacitación

Para Robbins y Coulter (2005) “la capacitación de empleados se puede proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleados, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de experiencia y manuales, o las conferencias en el salón de clases”. Sin embargo, muchas organizaciones dependen cada vez más de métodos de capacitación basados en tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad de proporcionar información.

Los autores proponen algunos métodos tradicionales de capacitación para el personal:

En el trabajo, los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general, después de una introducción inicial a la tarea.

Rotación de empleados, los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.

Enseñanzas y capacitación, los empleados trabajando con alguien experimentado que proporciona información, apoyo y ánimo; en ciertas industrias, se conoce también como aprendiz.

- Ejercicios de experiencia, los empleados participan en representación de roles simulación de otros tipos de capacitación frente a frente.
- Cuadernos de ejercicios y manuales, los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información

- Conferencias en el salón de clases, los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica.
- Algunos métodos de capacitación basados en la tecnología
- CD-ROM, DVD, cintas de video, cintas de audio. Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.
- Videoconferencias, teleconferencias, televisión por satélite. Los empleados escuchan o participan conforme la información se transmite o se demuestran las técnicas.
- E-aprendizaje, aprendizaje basado en internet, donde los empleados participan en simulacros multimedia y otros módulos interactivos.

2.8 Importancia de la capacitación

Para Mondy y Noé (2005) indican que una organización que aprende es una empresa que reconoce la importancia crítica de la capacitación continuos con relación al desempeño y lleva a cabo las acciones apropiadas. Una empresa de este tipo considera a la capacitación como una inversión estratégica más que un costo presupuestado. “Aunque alguna vez fueron subestimados en el mundo corporativo, los programas de capacitación gozan ahora de la reputación de fortalecer la satisfacción del cliente, contribuir al desarrollo de asociaciones, mejorar las actividades de investigación y desarrollo y, finalmente, reforzar el resultado final del análisis financiero”. (p. 203)

Siliceo (2010) nos menciona que la educación se transformará en las próximas décadas más de lo que ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al desarrollo de la imprenta. Una economía en la que el “conocimiento” ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riquezas, plantean a las instituciones educativas nuevas realidades y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativa. No

debemos seguir adelante sin antes señalar el sentido trascendente e importante de toda función educativa; llámesele adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación o entrenamiento.

Werther y Davis (2000) afirman que la capacitación hoy en día es necesaria para ser productivos y competitivos, menciona que son mutuos, ya que los empleados al momento de recibir capacitación obtienen más conocimientos y desarrollan de mejor manera sus destrezas y habilidades para desempeñar de mejor manera su trabajo diario.

2.9 Contenido de la capacitación

Un programa de capacitación perfectamente diseñado puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que programa es valioso y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Por lo que es importante determinar los contenidos de la capacitación y así evitar la resistencia al cambio del personal. Mondy y Noé (2005) .

Siliceo (2010) menciona que determinar el contenido o materia de educación es parte de la planeación y objetivos de la capacitación. En su opinión los programas de capacitación deben alternar dos tipos de conocimiento: los técnicos, que su objetivo primordial es formación profesional y tiene materias técnico-específicas orientadas directamente al puesto de trabajo; y los de información y formación general, que su objetivo es informar, orientar y dar formación general. Ambos tipos de conocimientos contribuyen en el mismo grado de importancia a la correcta formación de la persona.

Para Chiavenato (2009) el contenido del programa de capacitación debe definir cinco componentes básicos:

- A quién debe entrenarse
- Cómo debe entrenarse
- En qué debe entrenarse

- Quién debe entrenarlo
- Dónde y cuándo

Según Werther y Davis (2000) “el contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje”. Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios para influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no reduce en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés o relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo.

Siliceo (2010) indica que determinar el contenido o materia de educación es parte de la planeación y objetivos de la capacitación, es por ello que el autor propone una escala que tiene otro enfoque y sirve como base para el contenido de los diferentes programas de capacitación:

- a) Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y afectiva inducción.
- b) Conocimientos y habilidades elementales para el puesto de trabajo que se desempeña.
- c) Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto.
- d) Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona. No es posible incluir aquí temas o materias que deberían deben impartirse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes. Sin embargo, como mera orientación, se enuncian algunos temas que no deben ignorarse:

A nivel elemental

- a) Conocimientos de inducción a la empresa.
- b) Relaciones humanas.

- c) Elementos de administración.
- d) Comunicación.
- e) Organización del trabajo.
- f) Trabajo en equipo.
- g) Productos y servicios.

A nivel de capacitación de personal

- a) Administración general.
- b) Administración de personal.
- c) Contabilidad.
- d) Finanzas.
- e) Mercadotecnia.
- f) Toma de decisiones.
- g) Sociología de la empresa.
- h) Motivación.
- i) Comunicación.
- j) Computación y sistemas de información.

2.10 Técnicas de capacitación

Mondy y Noé (2005) manifiestan que la clave para la capacitación de un trabajador altamente capacitado y experimentado es transferir el conocimiento a un nuevo empleado, manteniendo al mismo tiempo la productividad de ambos trabajadores. Las personas también pueden sentirse motivadas para aprender porque para ellas están adquiriendo el conocimiento necesario para desempeñar el puesto.

Para Siliceo (2010) propone algunas técnicas de capacitación:

- a) Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen, pueden ser: capacitaciones, adiestramientos, formación y desarrollo.

- b) Según la actividad realizada por el sujeto pueden ser: labor individual y autoeducación, interacción y participación de grupo.
- c) Información de conocimientos, sin duda son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales y enseñanza por computadora.

2.11 Objetivos de la capacitación

Al respecto Mondy y Noé (2005) indican que el

propósito de la capacitación es proporcionar al supervisor, el conocimiento y el valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos; el propósito de los requisitos legales de la oportunidad equitativa de empleo; las habilidades para aplicarlos.

Mientras que los objetivos son: mencionar las áreas de supervisión, afectadas por las leyes contra la discriminación; identificar las acciones aceptables e inaceptables; establecer cómo obtener ayuda en asuntos relacionados con la oportunidad equitativa del empleo; describir por qué tenemos procedimientos de disciplina y quejas; describir nuestros procedimientos de disciplinas y quejas, incluso a quienes nos cubren.

Sin embargo, para Werther y Davis (2000) manifiestan que una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

Siliceo (2010) menciona que los objetivos de la capacitación deben ser establecidos con gran claridad. Debemos reconocer que sólo la cuantificación de objetivos será clave del éxito, es decir, un objetivo, ambiguo ideal, etc., no es útil.

2.12 Evaluación de resultados

Alles (2006) menciona que hay diversos elementos a través de los cuales se puede evaluar la eficacia de una capacitación:

- a) Reacción, de los participantes, participación, preguntas y otras manifestaciones.
- b) Aprendizaje, medido en base a preguntas o ejercicios. Los jefes de los participantes podrán evaluar el resultado en la aplicación diaria de los contenidos.
- c) Comportamiento, durante la actividad.
- d) Resultados, beneficios de la capacitación comparados con los costos del entrenamiento.

Mientras que Dessler (2004) menciona cuatro resultados que se deben evaluar en una capacitación:

- a) Reacción, se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa.
- b) Aprendizaje, es posible someter a pruebas a los empleados para determinar si aprendieron los principios, habilidades y hechos que tenían que haber asimilado.
- c) Conducta, Posteriormente se debe preguntar si la conducta en el trabajo de las personas en entrenamiento cambió debido al programa de capacitación.
- d) Resultados, Al final, pero quizás lo más importante se debe preguntar: ¿Qué resultados finales se lograron en términos de los objetivos de capacitación, previamente establecidos?, ¿Descendió el número de quejas de los clientes acerca de los empleados?, ¿Mejóro el índice de rechazo?, ¿Descendió el costo de los desperdicios?, ¿Se redujo la rotación de personal?, ¿Se cumple ahora con las metas de producción? Y así sucesivamente.

Werther y Davis (2000) indican que los criterios para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y el proceso en general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios de comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

Mientras que Mondy y Noé (2005) indican que, al evaluar los programas de capacitación, los gerentes deben esforzarse en probar que son eficaces. Aunque dicha prueba es difícil de establecer, una empresa debe al menos calcular el efecto sobre el rendimiento para demostrar que la capacitación logró el propósito deseado. A pesar de los problemas relacionados con la evaluación, los gerentes responsables de la capacitación deben seguir buscando evidencia sólida de las contribuciones de la capacitación en el logro de los objetivos organizacionales.

Luego de tener claros los contenidos de capacitación que se deben tratar junto con los métodos de capacitación, es posible llevar a cabo la capacitación, todo curso al concluir se debe evaluar a través de una encuesta, con el fin de medir el éxito que tuvo y de igual manera el grado de asimilación en el trabajador capacitado.

Esto servirá de base para determinar posteriormente las necesidades de capacitación. Siliceo (2010) define la evaluación como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor del instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

Se necesita conocer qué aprendieron los colaboradores, los cambios en la conducta y los resultados de la capacitación. La evaluación al personal se puede realizar en tres diferentes etapas:

- Antes de la capacitación
- Durante la capacitación
- Al final de la capacitación

La evaluación posterior a la capacitación es la más utilizada y la que más antecedentes posee. Su práctica es sencilla y los resultados positivos.

De acuerdo con Siliceo (2010) mantener el conocimiento y el desarrollo de nuestras habilidades en los trabajadores va a ser de beneficio para la organización, la capacitación no debe ser solamente un curso impartido, sino que debe ser permanente y continuo en el tiempo. El éxito del seguimiento de la capacitación va a depender propiamente del jefe, ya que él es quien guía las bases para la motivación de los colaboradores.

La comunicación en esta fase será clave para conocer los cambios en los colaboradores. Con esto se podrán establecer futuros planes en la capacitación. Una técnica importante es realizar reuniones y evaluaciones con el grupo capacitado con los cuales se logre establecer próximos cursos a los que deberán asistir.

Para los programas de seguimiento es necesario que sea efectivo tomar en cuenta ciertos factores:

- Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Periodicidad en realizar un DNC
- Facilidad para adaptar el programa a nuevas necesidades.
- Evaluación periódica del programa.
- Control estadístico de los resultados del programa.

Según Siliceo (2010) una de las técnicas más importantes para el seguimiento, es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajustes con el jefe correspondiente.

De acuerdo con la información obtenida de varios autores, el procedimiento de realizar la detección de necesidades de capacitación ayudará y de la misma manera favorecerá a que la empresa no encuentre situaciones adversas al momento de instruir al personal, porque toda la información anteriormente mencionada evidencia que la capacitación se dará de una forma planificada, lo que permite cumplir con los objetivos de la misma al momento de conocer las necesidades de capacitación.

Por medio del análisis de la situación actual de la empresa, será posible determinar aspectos acerca de la percepción que tiene la empresa, el personal tanto administrativo como operativo.

2.13 Proceso de la capacitación

Mondy y Noé (2005) aseguran que no solo basta un diagnóstico de necesidades de capacitación sino también el proceso debe llevarse a cabo implementando con un propósito y objetivos alcanzables. Sin ellos, sería imposible diseñar programas de capacitación y desarrollo. También sería difícil evaluar la eficacia de un programa.

El siguiente paso, es seleccionar el método de la capacitación. Los autores hacen mención que cuando una persona trabaja en un jardín, algunas herramientas son más útiles que otras, para desempeñar ciertas tareas. La misma lógica se aplica al considerar los diversos métodos de capacitación y desarrollo. En algunos casos, no es posible aprender al mismo tiempo que se realiza un trabajo.

Para ello varios de los métodos para aplicar una capacitación, están: programas para el aula, el coaching, estudios de casos, videos, representación de funciones, capacitación de aprendices, juegos de negocios, caja de trabajo, capacitación en línea, entre otros. Luego la implementación de los programas de capacitación y desarrollo.

Por último, está la evaluación de capacitación, donde los gerentes deben esforzarse en probar que son eficaces las capacitaciones. Aunque es difícil de establecer, una empresa debe al menos

calcular el efecto sobre el rendimiento para demostrar si la capacitación logró o no el propósito deseado.

Mientras que Dessler y Varela (2005) dividen el proceso de capacitación en cinco etapas que son:

a) Análisis de las necesidades

Es la primera etapa del proceso de capacitación la cual consiste en:

Identificar las habilidades y conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.

Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como a sus actividades y a sus motivaciones personales.

Establecer los objetivos de la capacitación.

b) Diseño de la instrucción

Para la siguiente fase es necesario contar con:

Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la instrucción. Organizarlos en un programa.

Asegurar que todos los materiales, como guiones de videos, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, complementen entre sí, estén escritos con claridad y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.

c) Validación

Al momento de cumplir con las dos primeras fases se debe:

Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa. Basar las revisiones en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además de en el contenido mismo de la capacitación.

d) Evaluación y seguimiento

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- Reacción, documentar las reacciones inmediatas de los aprendices antes la capacitación.
- Aprendizaje, usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y los posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.
- Comportamiento, una vez terminada, la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento.
- Resultados, determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

Mientras que Siliceo (2010) señala que el proceso de la capacitación tiene como finalidad señalar las etapas que, de acuerdo con la lógica y la realidad laboral, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación. Estas etapas son:

- a) Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacer a corto, mediano y largo plazo: diagnóstico de necesidades.
- b) Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: Planeación.
- c) Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materiales, y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- d) Señalar la forma y método de instrucción ad hoc para el curso.
- e) Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se debe evaluar.
- f) El seguimiento o continuación de la capacitación.

Para Alles (2006) el proceso de una capacitación está a cargo de recursos humanos, por lo que debe tener en cuenta una serie de elementos:

Contenidos de la capacitación, los temas y el alcance de los mismos.

- Extensión de la capacitación u formato para su dictado.
- Capacidad de los instructores no sólo de relación con conocimiento de los contenidos a impartir, sino desde cómo lo hace, es decir, sus competencias de comunicación, entre otras fundamentales.

- La logística
- Objetivos por alcanzar
- Métodos que utilizar
- Criterios de evaluación sobre los resultados alcanzados.

Para Chiavenato (2009) el entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- 1) Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- 2) Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- 3) Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- 4) Evaluación: Verificación de los resultados del entrenamiento.

2.14 Programación de la capacitación

Un programa de capacitación puede fracasar si la administración no puede convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa es valioso y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales.

La implementación de programas de capacitación tradicionales es difícil. Una razón es que los gerentes se orientan comúnmente a hacia la acción y sienten que están demasiado ocupados para recibir capacitaciones. La implementación de programas de capacitación presenta problemas singulares. La capacitación implica cambio, el cual se pueden resistir los empleados de manera rotunda. La retroalimentación de los participantes es fundamental en esta etapa porque los nuevos programas presentan errores frecuentemente. (Mondy y Noé, 2005)

2.15 Beneficios de la capacitación

Para Werther y Davis (2000) los beneficios de la capacitación pueden tener efecto en las organizaciones, para el individuo y en las relaciones humanas internas y externas.

- Para las organizaciones
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos de muchas áreas.
- Elimina costos de recurrir a consultores externos.

Promueve la comunicación en toda la organización. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto. El autor señala los siguientes beneficios que trae consigo realizar capacitaciones:

- Incremento de producción
- Reducción de errores.
- Reducción de rotación
- Menor necesidad de supervisión.

- Cambio de comportamiento por parte de los asistentes.
- Enriquecimiento del puesto de trabajo.

2.16 Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)

Consistente en determinar qué tipo de capacitación requieren los colaboradores de una empresa. Identifica las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.” (Dessler y Varela, 2005)

La detección de necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación de desempeño, de planes de sucesión o de otras funciones dentro del desarrollo de personas. Estas necesidades deben devenir en planes de capacitación concretos y operativos. Alles (2006). Cuando se administran formularios para la recolección de necesidades de formación, en el momento de las evaluaciones de desempeño o cuando se inician programas de cambio cultural, las necesidades de capacitación pueden exceder a las posibilidades de la organización. Por ello es imprescindible establecer cuáles son las necesidades prioritarias.

Para el autor si se realiza de manera correcta la detección de necesidades del personal, la capacitación traerá consigo varios beneficios, como lo es, el incremento de la producción, reducción de errores, reducción de rotación, menor necesidad de supervisión, cambios de comportamientos por parte de los asistentes, cambios de actitudes y enriquecimiento del puesto de trabajo.

Mondy y Noé (2005) indican que un DNC es “determinar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo”. En el ambiente de negocios altamente competitivo de hoy, implementar programas simplemente porque otras empresas lo hacen es meterse en problemas. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas.

Para Reza (2006) un diagnóstico de necesidades de capacitación es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su formulación del plan y de los programas de capacitación.

El autor hace mención que el diagnóstico no garantiza al 100% el éxito del programa sí aumenta considerablemente la certeza de estar lo más cercano a la realidad que viva en la empresa, al fin y al cabo, el diagnóstico es una fotografía, de una situación dada en un momento determinado.

El autor menciona tres métodos de DNC, los cuales divide de la siguiente manera:

a) Método reactivo, es solo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características.

b) Método de frecuencias, se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos SIGNOS, no deja ser un diagnóstico superficial, aunque más preciso que el anterior, capta información más detallada.

c) Método Comparativo, la información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer.

Para Chiavenato (2009) es “el inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer”. Se debe diagnosticar a partir de ciertos censos o investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación de personal de las personas. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización, y sobre todo, para el cliente, debe ser una actividad continua y constante.

“Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización”. (Siliceo, 2010,p. 100)

Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.

El autor señala que entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

- a) El análisis, descripción y evaluación de puestos.
- b) La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño.
- c) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- d) Promociones y ascensos de personal.
- e) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- f) Índice de desperdicio y altos costos de operación.
- g) Niveles de seguridad e higiene industrial.
- h) Quejas.
- i) Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- j) Evaluación de cursos y seminarios.
- k) Expansión y crecimiento de la organización.
- l) Inspección y auditorías.
- m) Reconocimientos oficiales.

Para Carrión (2005) “el DNC es el primer paso dentro de la administración de capacitación, pues recoge información de la demanda y provee de los datos necesarios para elaborar el diseño curricular y el plan de entrenamiento.”

El autor propone una metodología que comprende la siguiente secuencia:

- a) Detección individual de requerimientos de capacitación

Implica diseñar y distribuir una herramienta de relevamiento de información a todos los funcionarios involucrados en el proceso. Esta herramienta no es anónima dado que las necesidades o brechas de competencias son propias de cada persona que integra una organización y asociadas a un proyecto específico. De ahí también la necesidad de que la aplicación tenga la más amplia cobertura.

b) Caracterización de necesidades de capacitación

En este instrumento, se espera que el jefe de cada departamento emita su opinión acerca de las brechas de competencias que aprecia en su equipo, susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación. Este instrumento debe permitir una mirada lo más global posible de las carencias o debilidades del área de trabajo, proyectada hacia los temas de mayor importancia que demandarán competencias específicas en el futuro inmediato para el respectivo equipo laboral.

c) Síntesis de necesidades de capacitación

Ambos instrumentos deben ser procesados, considerando además la trayectoria educacional de cada colaborador. El resultado de los anteriores se debe registrar en una herramienta que podría consistir en una matriz de síntesis de necesidades de capacitación. Cuando se concluye el traspaso de los antecedentes a este formato, se debe enviar el resultado consolidado a los diferentes departamentos para los efectos que ellos establezcan las prioridades para las diferentes debilidades detectadas.

d) Consolidación de necesidades de capacitación

Con estos antecedentes, se entrará en condiciones de elaborar y presentar un consolidado de necesidades de capacitación que corresponde a la última fase del proceso. En este instrumento de síntesis, se deben agrupar las necesidades de capacitación en función de la demanda que se aprecia de ellas.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Método

Se estará realizando una investigación mixta, ya que se piensa recolectar y analizar datos cualitativos y cuantitativos, empleando herramientas tales como entrevistas, encuestas, observación y/o análisis de documentos.

Sampieri (2010) dice “Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno”.

3.2 Tipo de investigación

Investigación administrativa/financiera, que cumple con un proceso metodológico para alcanzar la eficiencia administrativa.

3.3 Nivel de investigación

El estudio aplicará la investigación exploratoria; la que logra describir o explicar, los fenómenos en estudio; utilizando la observación como método descriptivo, buscando especificar las propiedades importantes para medir y evaluar aspectos, dimensiones o componentes, paralelo a la investigación mixta como proceso continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo permitiendo utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar las debilidades potenciales presentes.

3.4 Pregunta de investigación

¿Cómo ejecutar los procesos financieros y administrativos para lograr la eficiencia en la administración financiera en una institución de la Iglesia Católica?

3.5 Variables de la investigación

- Aplicación efectiva de las políticas financieras y administrativas.
- Desvanecimiento efectivo y oportuno de hallazgos de auditoría.

3.6 Hipótesis

La implementación de programas de capacitación en las instituciones mejora la productividad laboral y mejorar la eficiencia administrativa.

3.7 Análisis de factibilidad y viabilidad

La investigación se puede llevar a cabo ya que se cuenta con el recurso humano, el investigador es parte del equipo asesor de la institución social.

3.8 Muestreo

Por tratarse de una muestra finita se tomará el total de la población que integra el departamento financiero y administrativo de la institución social; siete colaboradores en total.

3.9 Técnicas de la investigación

Para la presente investigación se obtendrá la información por medio de observaciones directas, DNC, matriz de evaluación a socios, encuestas y entrevistas al personal financiero y administrativo de institución socia.

3.10 Sujetos de la investigación

Los sujetos por investigar son miembros del personal financiero y administrativo de institución socia, que consta de ocho colaboradores.

3.11 Instrumento de Investigación

Para el proceso de la presente investigación, se cuenta con una serie de instrumentos técnicos que facilitan la obtención de la información y su posterior análisis. Para el efecto los instrumentos utilizados fueron; entrevistas por medio de cuestionarios aplicados personalmente a colaboradores de administración y finanzas de Cáritas San Marcos. El objetivo de dicho cuestionario es obtener elementos de juicio que permitan desarrollar un diagnóstico de las necesidades y debilidades existentes.

3.12 Procedimiento

- Análisis y selección del tema de investigación.
- Elección del tipo de investigación a realizar para dicho estudio.
- Elaboración del planteamiento del problema y de los objetivos de la investigación.
- Identificación de la metodología a seguir en la investigación, donde se establecieron los sujetos del estudio.
- Búsqueda de fuentes de información obtenida de otros estudios, donde se recolectó información de necesidades de capacitación, programas de capacitación.

- Se establecerán contactos por medio de correo electrónico, llamadas telefónicas y visitas, para que cada persona sujeta al estudio proporcionará información relevante para dicho estudio.
- Se elegirá la muestra para llevar a cabo el estudio con base a criterios estadísticos tomando en cuenta el tamaño de la población.
- Se realizará un cuadro de medición de variables para establecer las preguntas idóneas de los instrumentos que se utilizaron con distintos sujetos del estudio.
- Una vez aplicado los instrumentos a los distintos sujetos, se tabulará e interpretará la información para la obtención de los resultados.
- Seguidamente se analizarán y discutirán cada uno de los resultados, con el fin de poder realizar las conclusiones y recomendaciones para el estudio.

3.13 Cronograma

No.	Etapas de desarrollo del proyecto	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recolección de bibliografía y documentación	■	■										
2	Realización de acercamiento y conocimiento de la institución	■	■	■	■	■							
3	Consultar fuentes de investigación			■	■	■							
4	Intercambio de información bibliográfica y documentación con la institución				■	■							
5	Diseño de encuesta					■							
6	Realización de entrevista a personal clave de la institución						■						
7	Sistematización y análisis de la información recolectada							■					
8	Sistematización de la información							■					
9	Análisis de socialización de los resultados								■	■			
10	Entrega del informe final										■		
11	Correcciones y ajustes finales del informe											■	
12	Sustentación del proyecto de investigación											■	
13	Entrega del informe final												■

Persona que aprueba el proyecto: Sor Bernarda Rojas

Responsable de la ejecución y entrega de actividades: Bayron Hernández/Gladys López

Fecha de cierre: noviembre 30 de 2,017

Capítulo 4

Presentación y discusión de Resultados

4.1 Presentación de resultados

Una parte fundamental para realizar un estudio de cualquier tipo es obtener unos resultados confiables y que puedan ser aplicables. Es impráctico llevar a cabo algunos estudios sobre toda una población, por lo que la solución es llevar a cabo el estudio basándose en un subconjunto el cual es denominado muestra.

Sin embargo, para este estudio se tomó al equipo completo de Administración/Finanzas de Cáritas San Marcos que está integrado por ocho personas (8).

Se prepararon dos cuestionarios los cuales fueron enviados a cada uno de los miembros del equipo sujeto a investigar por medio de formularios de Google Drive; una herramienta buena y fácil de aplicar.

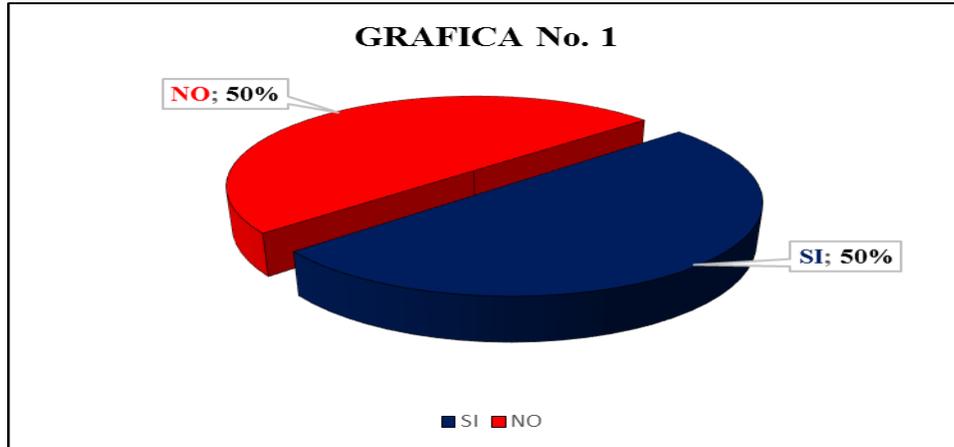
Cuestionario No. 1

El presente cuestionario va dirigido a los colaboradores con el fin de conocer si Cáritas San Marcos cuenta con un plan de capacitaciones, si el mismo cumple con las necesidades de aprendizaje y si los colaboradores son capaces de toma de decisiones para solucionar adversidades.

De la aplicación cuestionario No. 1 a continuación se presentan los resultados por cada pregunta planteada:

Gráfica No.1

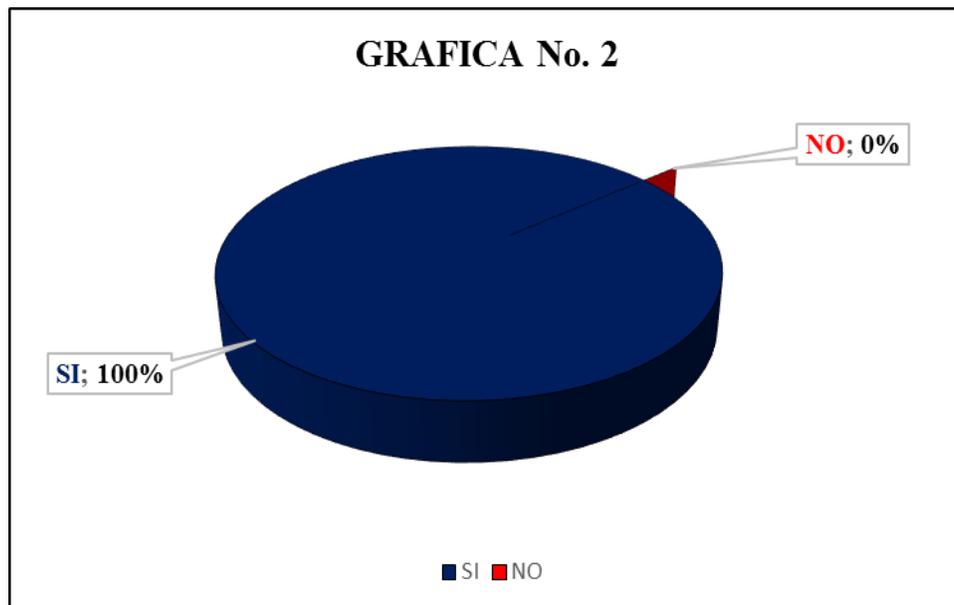
1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la institución?



El 50% del personal dice no haber recibido ninguna capacitación al ingresar, mientras que el 50% si han recibido.

Gráfica No.2

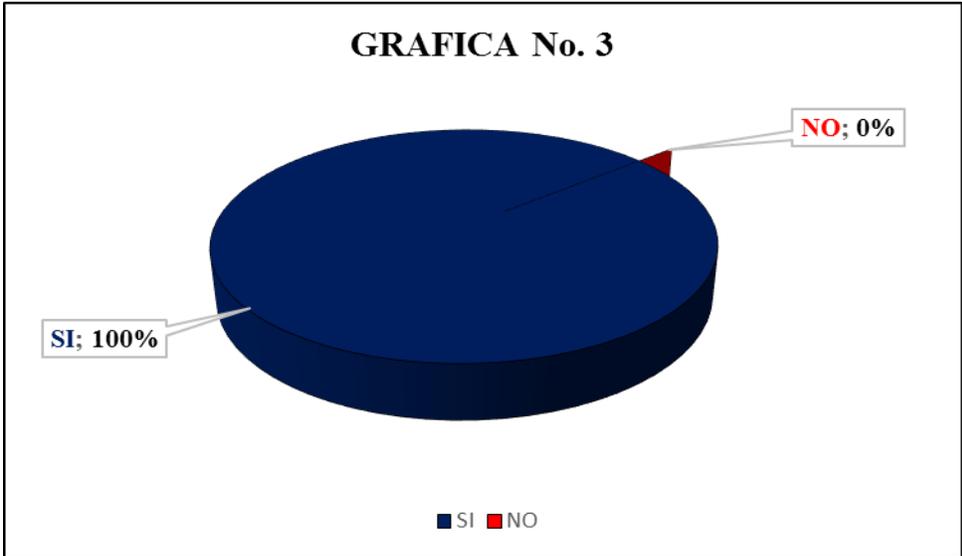
2. ¿Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo?



El 100% de los colaboradores expresaron necesaria la capacitación para el área donde laboran.

Gráfica No.3

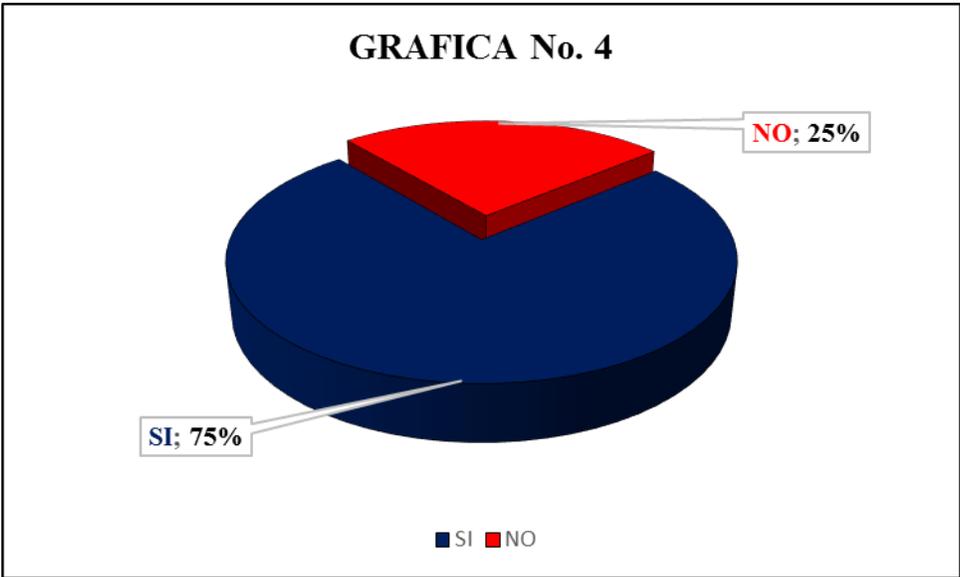
3. ¿Considera usted necesaria la capacitación?



El 100% de los colaboradores indicaron que es importante la capacitación en el área laboral.

Gráfica No.4

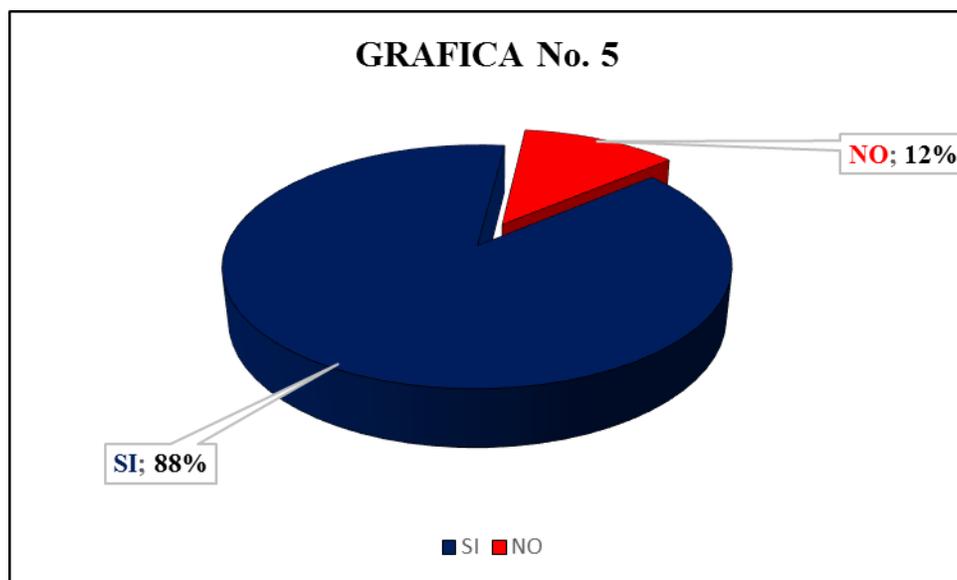
4. ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la institución?



El 75% de los colaboradores manifestaron que, si han recibido cursos fuera de la institución, mientras que el 25% no han recibido cursos.

Gráfica No.5

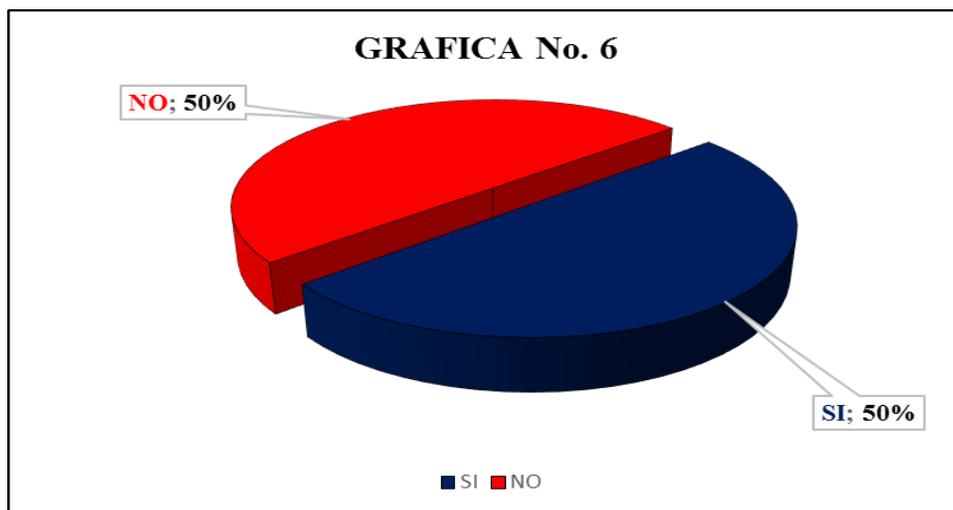
5. ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión para resolverlo?



Según los resultados el 88% de los colaboradores si tienen la habilidad para identificar los problemas y tomar decisiones para resolverlos; mientras que el 12% no tienen habilidad.

Gráfica No.6

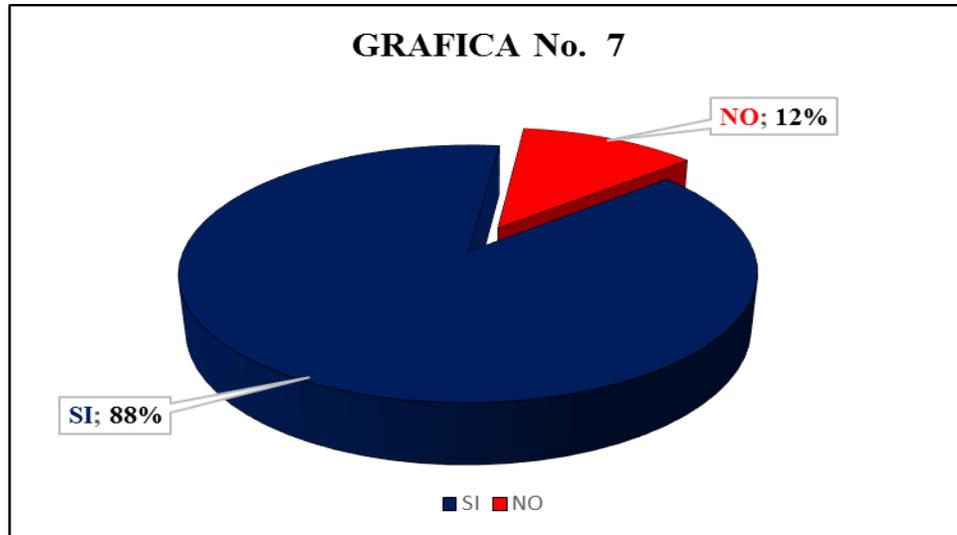
6. ¿Posee la libertad de tomar decisiones propias?



Según los resultados el 50% de los empleados si pueden tomar decisiones en el área laboral, mientras que el 50% no lo hace.

Gráfica No.7

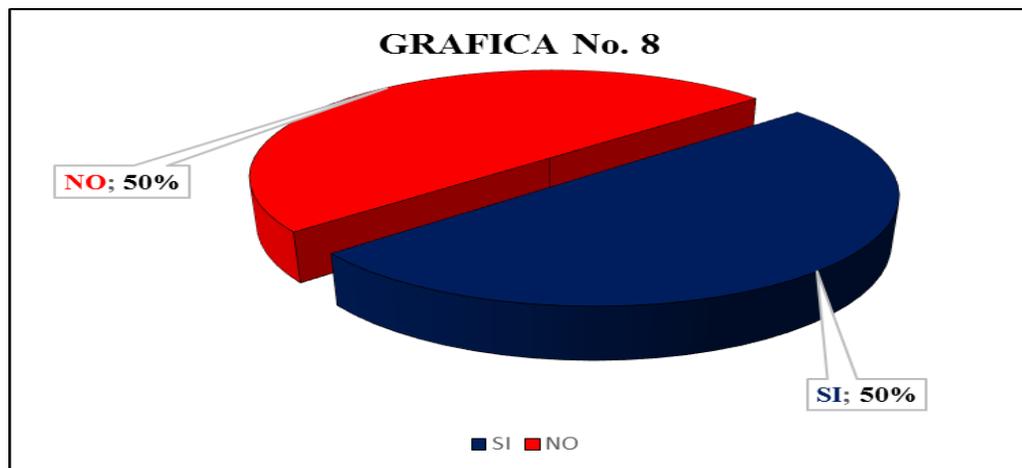
7. *¿Tiene competencia para dirigir una actividad de la organización contando con el apoyo de todos los colaboradores?*



Según los resultados el 88% de los empleados dicen aplicar competencias para direccionar actividades y el apoyo de los demás, así mismo el 12% expresa no tener la capacidad para dirigir.

Gráfica No.8

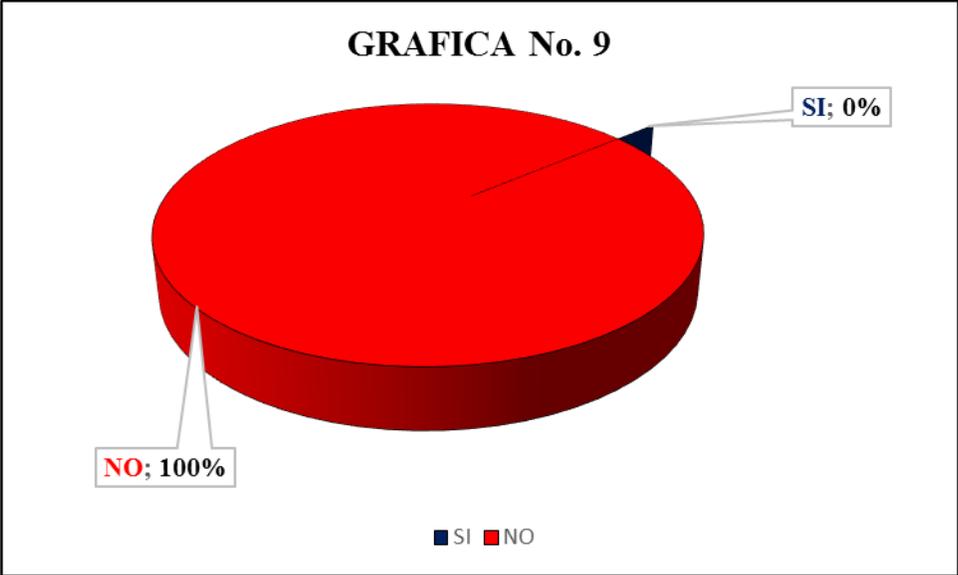
8. *¿Existe buena relación entre colaboradores y supervisores?*



Según los resultados el 50% dice no tener buena relación entre colaboradores y supervisores; mientras que 50% dice que sí, hay buenas relaciones.

Gráfica No.9

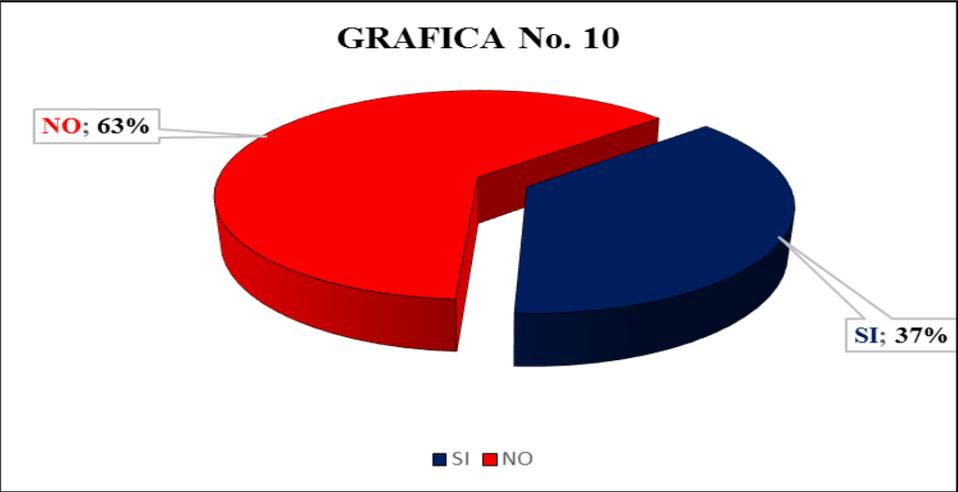
9. ¿Existen días especiales para recibir algún curso de capacitación dentro de la institución?



Según los resultados el 100% manifiesta que no hay días específicos para capacitaciones.

Gráfica No.10

10. ¿Cuenta con recursos la institución para poder financiar un plan de capacitación a los colaboradores?



Según los resultados el 37% de los empleados dicen que la institución si cuenta con fondos para financiar las capacitaciones; mientras que el 63% dice que no hay recursos.

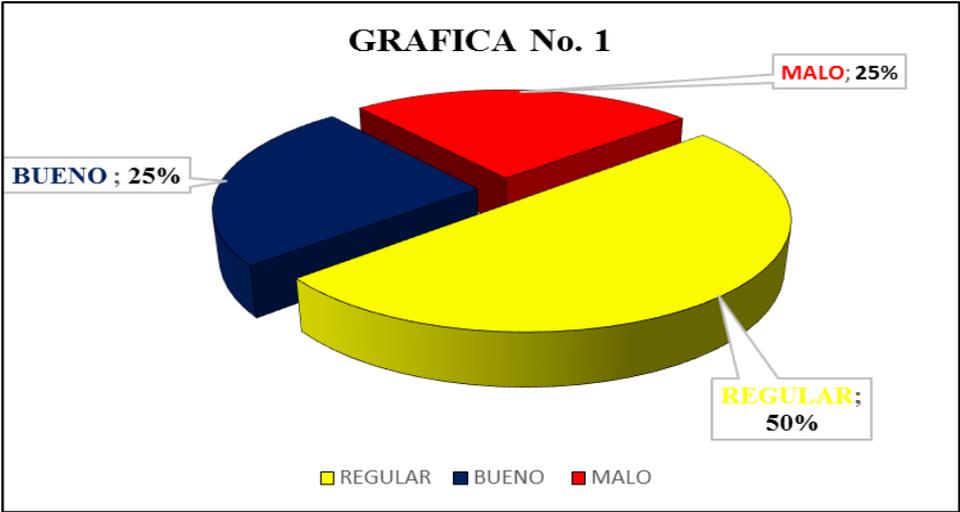
Cuestionario No. 2

Este cuestionario tiene como finalidad conocer que opinan los colaboradores sobre el plan de capacitación implementado por Cáritas San Marcos, si los cursos impartidos son relacionados con los cargos que desempeñan y si estos le ayudan al cumplir con sus objetivos.

De la aplicación cuestionario No. 2 a continuación se presentan los resultados por cada pregunta planteada

Gráfica No.1

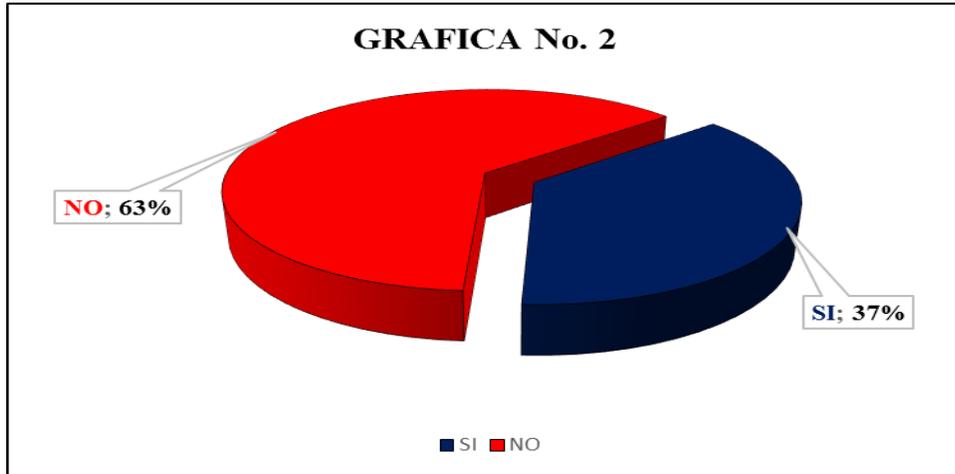
1. *¿Hasta hoy como le ha parecido el proceso de capacitación implementado en Cáritas San Marcos?*



Según los resultados el 50% del personal encuestado señaló que el proceso de capacitación es regular, el 25% manifestó que es bueno y el 25% dijo que es malo.

Gráfica No.2

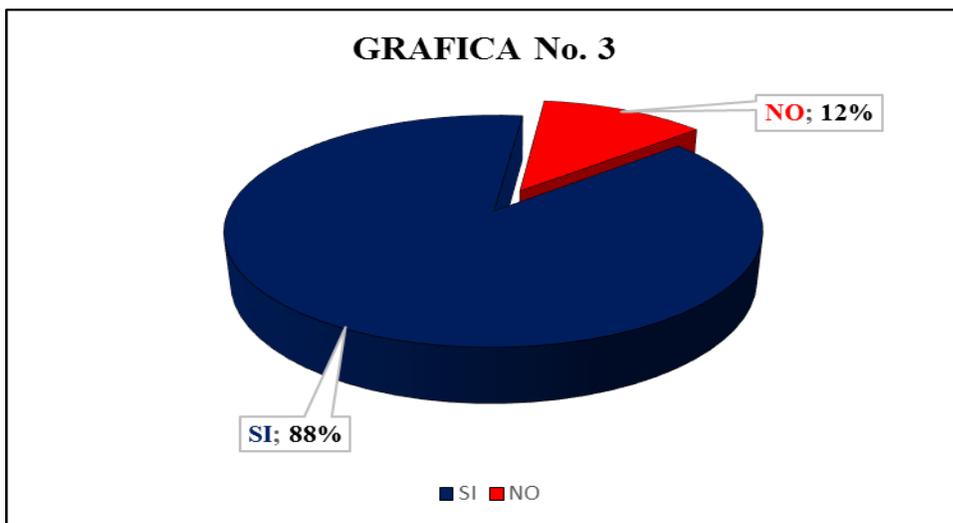
2. *¿En alguna capacitación, han dado a conocer los propósitos de Cáritas San Marcos, su razón de ser y hacia donde se quiere llegar?*



Según los resultados el 63 % de los colaboradores respondieron que no conocen el propósito y la visión de Caritas, mientras que el 37% respondió que sí han recibido información en las capacitaciones.

Gráfica No.3

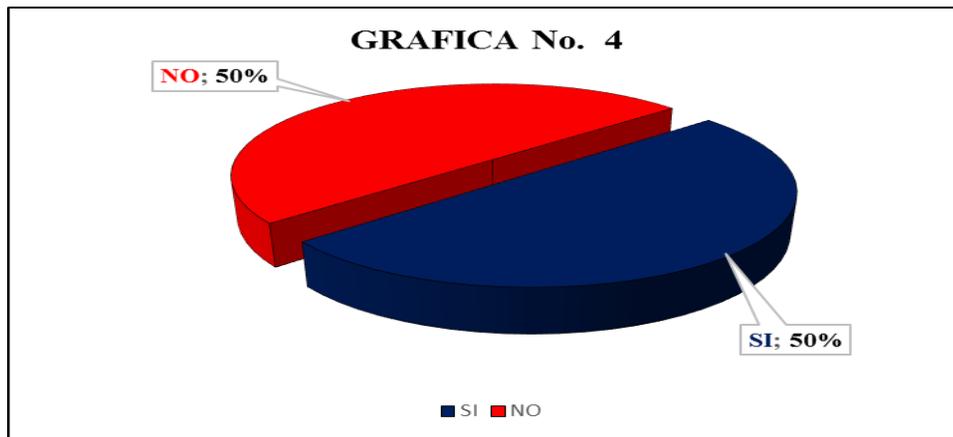
3. *¿En su área o departamento alguna vez se ha divulgado el plan de capacitación?*



Según los resultados el 88 % de los colaboradores respondieron que no han recibido información sobre capacitaciones, mientras que el 12% dijo que si les han dado información sobre capacitación.

Gráfica No.4

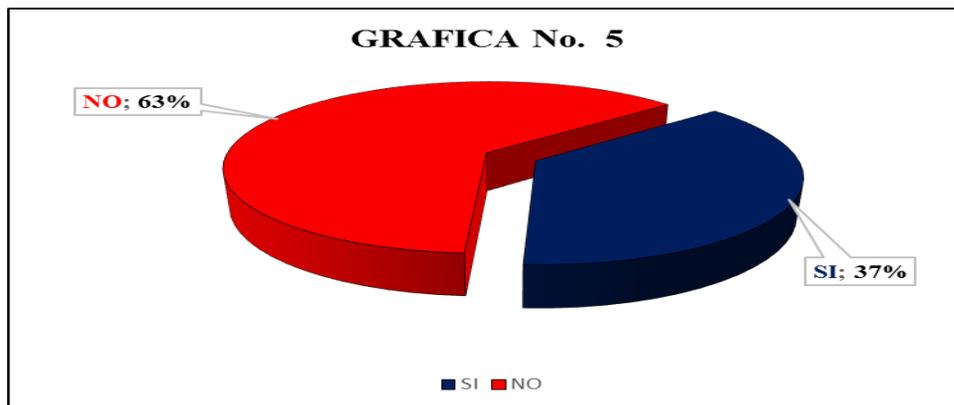
4. *¿Los programas de capacitación cubren las necesidades de entrenamiento de su cargo y sus funciones específicas?*



Según los resultados el 50% de los colaboradores manifestaron que las capacitaciones han llenado las expectativas de entrenamiento y funciones, mientras que el 50% dijo que no cumple con lo esperado.

Gráfica No.5

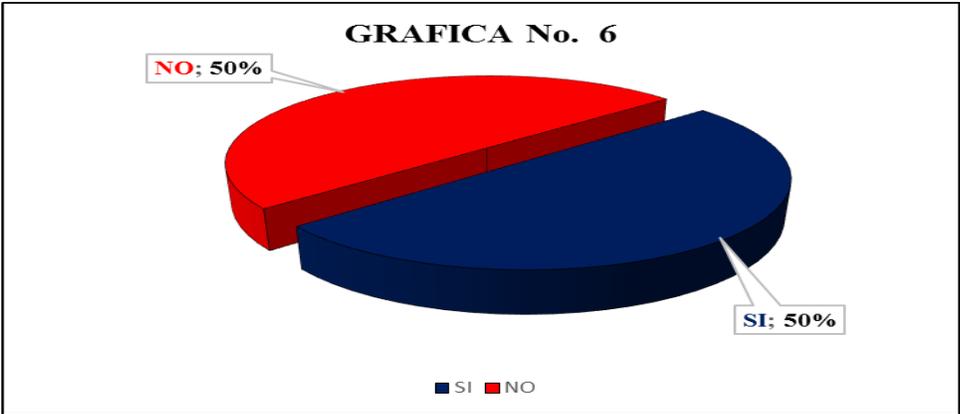
5. *¿Es constante el proceso de capacitación, con lo que realmente se necesita para lograr un buen desempeño laboral?*



Según los resultados el 63% de los colaboradores respondió que no es constante el proceso de capacitación por lo que, no contribuyen a lograr el buen desempeño laboral, mientras que 37 % manifiesta que sí, es lo que se necesita.

Gráfica No.6

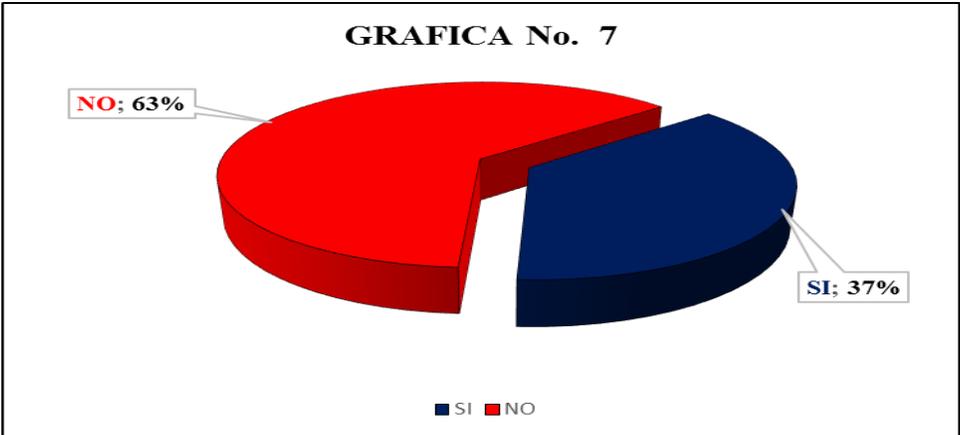
6. ¿Los planes de capacitación se han ido actualizando o realizando en la medida en que se implementan nuevos sistemas tecnológicos que afectan el desarrollo de su labor?



Según los resultados el 50% de los encuestados dijeron que si, los planes de capacitación si se han ido actualizando o realizando en la medida en que se implementan nuevos sistemas tecnológicos, mientras que el otro 50% dijo que no, se ha realizado de una forma no esperada.

Gráfica No.7

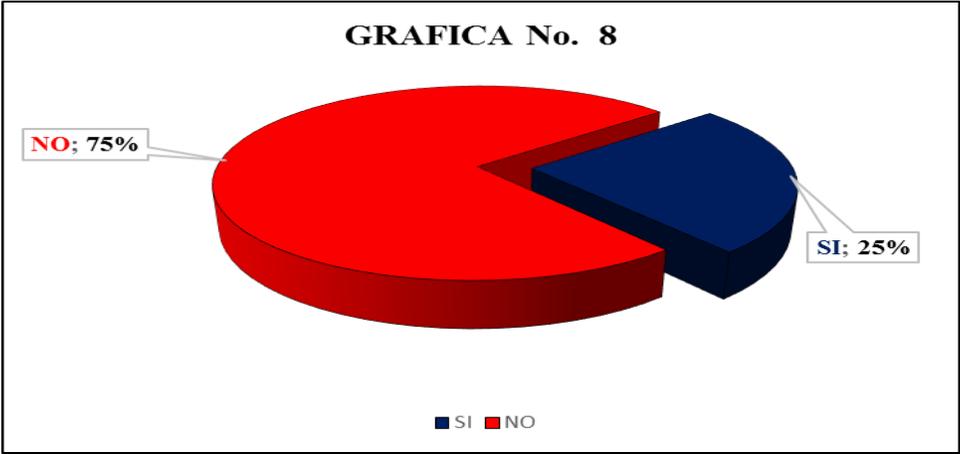
7. ¿Los programas de capacitación lo mantienen informado y le proporcionan la competencia necesaria para llevar a cabo su labor?



Según los resultados el 63% de los colaboradores respondieron que no reciben información, ni competencias que fortalezcan su labor y el 37% dijo que si, los mantienen informados y les facilitan competencias para su labor.

Gráfica No.8

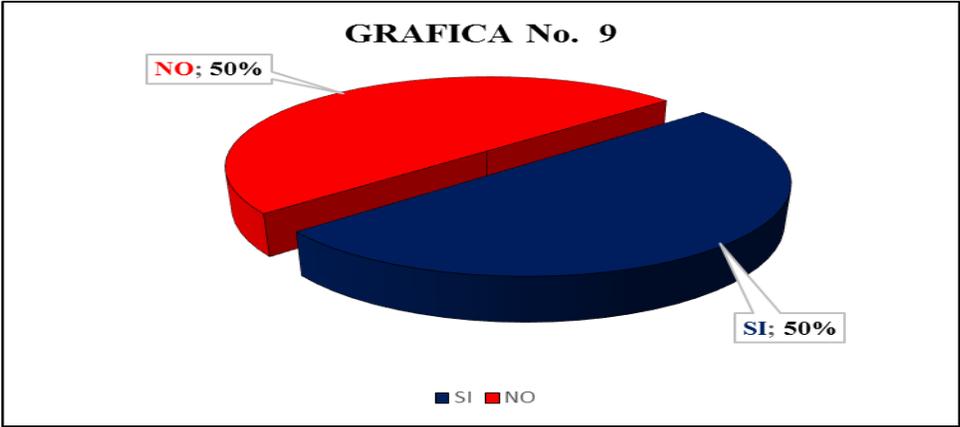
8. *¿El proceso de capacitación lo ha incentivado o le ha permitido ocupar cargos de mayor nivel y responsabilidad, de acuerdo con su conocimiento, estudios o experiencia?*



Según los resultados el 75% de los colaboradores respondieron que no han tenido un proceso de capacitación para mejorar su nivel laboral, así mismo el 25% respondió que sí les han incentivado a través de capacitaciones para lograr otro nivel laboral.

Gráfica No.9

9. *¿La capacitación le ha permitido adquirir conocimientos en otras áreas o campos de acción?*



El 50% de los colaboradores respondió que sí, han adquirido conocimientos para el área donde laboran y el otro 50% respondió que no.

Gráfica No.10

10. ¿Cuáles temas; según su cargo deben ser incluidos en el Plan de Capacitación?



Según los resultados el 25% prefiere el tema de comunicación efectiva, el 25% manejo de inventarios, el 25% clima organizacional, mientras que el 13% el tema de informes a donantes y un 12% el estrés laboral.

Conclusiones

1. La capacitación es la herramienta de inversión más duradera y valiosa que la empresa puede ofrecerle a sus colaboradores, pues el conocimiento es un privilegio que adquieren las personas para toda la vida, no es un beneficio efímero como el dinero, este permanece y se desarrolla con la experiencia, son de los beneficios más positivos que generan valor a las personas y al mismo tiempo a la organización.
2. Las causas que limitan la eficiencia en la aplicación que regulan las políticas y procesos financieros y administrativos de Cáritas San Marcos, es la utilización de un plan de capacitación inadecuado, el cual consta de temas que no cumplen con las necesidades y expectativas del área administrativa /financiera.
3. Según los resultados de la investigación se puede definir las áreas que requieren de mayor atención para el logro de las competencias, entre ellas la formación o capacitación a los colaboradores que es el área que incentiva y aumenta el rendimiento laboral; dentro de los temas solicitados o de mayor interés están: comunicación efectiva, el manejo de inventarios, clima organizacional, informes a donantes y estrés laboral.

Referencias bibliográficas

4. Documentos AECA. Organización y sistemas (2002). La toma de decisiones en la empresa. Madrid. España. Asociación Española de Contabilidad
5. Alles, M. (2009). Diccionario por Competencias, La Trilogía. (Tomo I) Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
6. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3ª. Edición) Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana, S.A.
7. Dessler, G. (2004). Administración de Personal. (8ª. Edición) México: Pearson Educación.
8. Dessler, G. y Varela, R. (2005). Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano. (5ª. Edición). México: Pearson Educación.
9. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ª. Ed.). México: McGrawHill.
10. Mondy, R. y Noé, R. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª. Edición) México: Pearson Educación.
11. Silíceo, A. (2010). Capacitación y desarrollo de personal. (4ª. Edición) México: Ediciones Limusa, S.A. de C.V.
12. Stephen P. Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional. (10ª. Edición) México: Pearson Educación.
13. Stephen P. Robbins y Coulter Mary (2005). Administración. (8ª. Edición) México: Pearson Educación. 101
14. Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ª. Edición). México: Mc Graw Hill.

15.Referencias electrónicas

16. Barrientos, O., Escobedo, S. Landa, H., Lozano, S. (2009). Detección de necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7-Eleven México Mercados 200 y 202. Tesis de Licenciatura. México. (En red).
<http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/4133/1/A2.719.pdf>
17. Carrión, H. (2005). DNC: Detección de necesidades de capacitación aplicada a las TIC. Guía metodológica y de aplicación. (En red)
http://www.amiendo.com/eventResources/R/L/2cu8G0UwnT9z4m/deteccion_necesidades.pdf

Anexos



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión de Talento Humano

Cuestionario No.1

Nombre de Institución Socia:	_____
Nombre colaborador:	_____
Cargo:	_____
Fecha de la encuesta:	_____

Estimado colaborador: le invito a responder el presente cuestionario. Sus respuestas, confidenciales y anónimas, tienen por objetivo recoger su importante opinión sobre Cáritas San Marcos en temas de capacitación y fortalecimiento de capacidades. Esto nos ayudará a evaluar y conocer cuál es el estado de la institución en este tema.

1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la institución?

- SI
- NO

2. ¿Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo?

- SI
- NO

3. ¿Cree que Usted que necesita capacitación?

- SI
- NO

4. ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la institución?

- SI
- NO

5. ¿Puede identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

- SI
- NO

7. ¿Posee la libertad de tomar decisiones propias?

- SI
- NO

7. ¿Tiene habilidad para llegar a una decisión mutua con sus compañeros?

- SI
- NO

8. ¿Existe buena relación entre colaboradores y supervisores?

- SI
- NO

9. ¿Existen días especiales para recibir algún curso de capacitación dentro de la institución?

- SI
- NO

10. ¿Cuenta con recursos la empresa para poder financiar un plan de capacitación a los colaboradores?

- SI
- NO

Gracias por su colaboración



Cuestionario No. 2

Nombre de Institución Socia:	_____
Nombre colaborador:	_____
Cargo:	_____
Fecha de la encuesta:	_____

Estimado colaborador: le invito a responder el presente cuestionario. Sus respuestas, confidenciales y anónimas, tienen por objetivo recoger su importante opinión sobre Cáritas San Marcos en temas de capacitación y fortalecimiento de capacidades. Esto nos ayudará a evaluar y conocer cuál es el estado de la institución en este tema.

1. Hasta hoy como le ha parecido el proceso de capacitación implementado por Cáritas San Marcos.

Regular Bueno Malo

2. ¿En alguna capacitación, le han dado a conocer los propósitos de Cáritas San Marcos, su razón de ser y hacia donde se quiere llegar?

SI
NO

3. ¿En su área o departamento alguna vez se ha divulgado el plan de capacitación?

SI
NO

4. ¿Los programas de capacitación cubren las necesidades de entrenamiento de su cargo y sus funciones específicas?

SI
NO

5. ¿Es consecuente el proceso de capacitación con lo que realmente se necesita para que Usted tenga un mejor desempeño en el trabajo?

SI

NO

6. ¿Los planes de capacitación se han ido actualizando o realizando en la medida en que se implementan nuevos sistemas tecnológicos que afectan el desarrollo de su labor?

SI

NO

7. ¿Los programas de capacitación lo mantienen informado y le proporcionan la competencia necesaria para llevar a cabo su labor?

SI

NO

8. ¿El proceso de capacitación lo ha incentivado o le ha permitido ocupar cargos de mayor nivel y responsabilidad, de acuerdo con su conocimiento, estudios o experiencia?

SI

NO

9. ¿La capacitación le ha permitido adquirir conocimientos en otras áreas o campos de acción?

SI

NO

10. ¿Cuáles serían los temas que para su cargo usted considera deben de ser tratados dentro del Plan de Capacitación?

Políticas de donantes

Clima organizacional

Informes a donantes

Condiciones de seguridad y Salud Ocupacional

Provisión prestaciones laborales

Manejo de inventarios

Estrés Laboral

Comunicación efectiva

Gracias por su colaboración