

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE POST GRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“PROCESO DE CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL RECURSO HUMANO EN EL COLEGIO PRIVADO SALCAJÁ EN EL MUNICIPIO DE SALCAJÁ, QUETZALTENANGO”

CLAUDIA MARÍA OVALLE DE LEÓN

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE POST GRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“PROCESO DE CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DEL RECURSO HUMANO EN EL COLEGIO PRIVADO SALCAJÁ
EN EL MUNICIPIO DE SALCAJÁ, QUETZALTENANGO**

Presentada por:

CLAUDIA MARÍA OVALLE DE LEÓN

Previo a optar al grado académico que la acredita como:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

QUETZALTENANGO, SEPTIEMBRE DE 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

AUTORIDADES

RECTOR MAGNIFICO M. A. Pablo Ernesto Oliva Soto

SECRETARIA GENERAL Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

CONSEJO DIRECTIVO

DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC Msc. María del Rosario Paz Cabrera

SECRETARIA ADMINISTRATIVA Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

REPRESENTANTE DE CATEDRATICOS

Ing. Erick Mauricio González

Msc. Freddy de Jesús Rodríguez

REPRESENTANTES DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Licda. Vilma Tatiana Cabrera

REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES

Br. Aleyda Trinidad de León Paxtor

Br. Romeo Danilo Calderón

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

Dr. Percy Ivan Aguilar Argueta

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Msc. Percy Iván Aguilar

Secretario: Msc. Jorge Francisco Santiesteban

Coordinador: Msc. Jorge Francisco Santiesteban

Experto: Msc. Pablo José de León

Asesor de Tesis

Msc. Edgar Osberto Barrios Girón

NOTA: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos y Profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala)



ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-065-2021

El Infrascrito Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la certificación del acta de examen privado No. 37-2021 de fecha 20 de noviembre 2020, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“PROCESO DE CAPACITACIÓN Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL RECURSO HUMANO EN EL COLEGIO PRIVADO SALCAJÁ EN EL MUNICIPIO DE SALCAJÁ, QUETZALTENANGO”** Presentada por él (la) maestrante **Claudia María Ovalle de León** Registro Académico No. **201690734** previo a conferírsele el título de **Maestro (a) en Administración de Recursos Humanos**, autoriza la impresión de la misma.

Quetzaltenango, Septiembre 2021

IMPRIMASE

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Dr. Percy Iván Aguilar Argueta
Director Postgrados CUNOC

Quetzaltenango, 1 de junio de 2021.

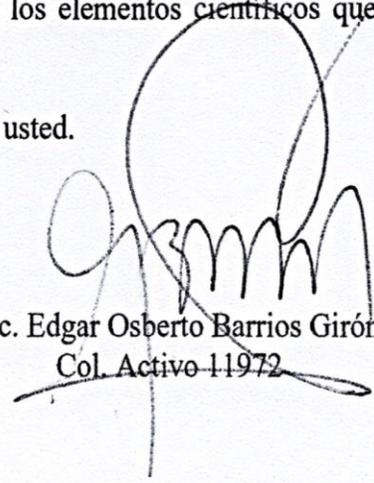
Maestro
Percy Iván Aguilar
Director del departamento de Post Grados
Centro Universitario de Occidente
Universidad San Carlos de Guatemala

Respetable Maestro:

Por este medio me permito saludarlo deseando éxitos en sus labores cotidianas; así mismo informarle que he acompañado asesorando las correcciones del trabajo de tesis de la Maestrante **CLAUDIA MARÍA OVALLE DE LEÓN** con no. de carné 201690734, con tesis titulada "Procesos de capacitación y su influencia en el desarrollo organizacional del recurso humano en el Colegio Privado Salcajá en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango".

Por tal motivo presento ante usted mi aceptación de las correcciones realizadas de dicho proceso de investigación, cumpliendo con los elementos científicos que requiere esta casa de estudios superiores.

Sin otro particular, me suscribo de usted.



Msc. Edgar Osberto Barrios Girón
Col. Activo 11972



EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

CERTIFICA:

Que ha tenido a la vista el libro de Actas de Exámenes Privados del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente en el que se encuentra el acta No. 37-2020 la que literalmente dice:-----

En la ciudad de Quetzaltenango, siendo las once horas del día viernes veinte de noviembre del año dos mil veinte, reunidos en la Plataforma Virtual Meet, con el link de reunión meet.google.com/kiq-ovod-btq, el Honorable Tribunal Examinador, integrado por los siguientes profesionales: **Presidente:** M Sc. Percy Ivan Aguilar, con registro de personal No. 950992; **Asesor:** M Sc. Edgar Osberto Barrios, con registro de personal No. 20120799; **Experto:** M Sc. Pablo José de León, con registro de personal No. 20090949; **Coordinador y Secretario que certifica:** M Sc. Jorge Francisco Sansiteban, con registro de personal No. 11062; con objeto de practicar el **Examen Privado** de la Maestría en **Administración de Recursos Humanos** en el grado académico de **Maestro(a) en Ciencias** de él (la) Licenciado(a) **Claudia María Ovalle de León** identificado(a) con el registro Académico No. **201690734** procediéndose de la siguiente manera:-----
PRIMERO: El(la) sustentante practicó la evaluación oral correspondiente, de conformidad con el Reglamento respectivo.-----
SEGUNDO: Después de efectuadas las preguntas necesarias, los miembros del tribunal examinador procedieron a la deliberación, habiendo sido el dictamen **FAVORABLE**-----
TERCERO: En consecuencia él (la) sustentante **APROBO** con observaciones el examen privado de tesis para otorgarle el título profesional de **MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**-----
CUARTO: No habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente, en el mismo lugar y fecha una hora con treinta minutos después de su inicio, firmando de conformidad, los que en ella intervinieron.-----

Y para los usos legales que a él (la) interesado(a) convengan, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACIÓN en una hoja membretada del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala a los ocho días del mes de septiembre del año dos mil veintiuno.-----

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Certifica:

Vo. Bo.


Yamara Yamileth Rodas de León
 Secretaria de Postgrados


Dr. Percy Ivan Aguilar
 Director de Postgrados

DEDICATORIA

- A Dios
Por el don de vida, por nunca dejarme sola y darme las herramientas necesarias para alcanzar esta meta.
- A mis padres
Por ser ejemplo de lucha, gracias por su apoyo incondicional y estar conmigo en todo momento.
- A mi esposo
Por su apoyo incondicional, por tu amor, por siempre impulsarme y creer en mí. Gracias por motivarme, te amo mucho.
- A mi angelito, Carla Sofía
Gracias por que tu formaste parte de este proceso, gracias porque a pesar de tu corto tiempo de vida nos hiciste muy felices a tu papi y a mí, te amamos mucho para siempre.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
I. CAPÍTULO.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Definición del problema	5
1.1.1 ¿Cuáles son las necesidades laborales que poseen los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan?.....	5
1.1.2 ¿Cuentan con un plan de capacitación que al ejecutarlo beneficia el desarrollo organizacional?.....	5
1.1.3 ¿Cuál es el nivel de desarrollo organizacional que manifiestan los colaboradores?.....	5
1.3 Justificación de la investigación	5
1.4 Objetivos de la investigación.....	6
1.1.4 Objetivo general:	6
1.1.5 Objetivos específicos:.....	6
<input type="checkbox"/> Establecer las necesidades de capacitación que poseen los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan	6
<input type="checkbox"/> Determinar si cuentan con un plan de capacitación que al ejecutarlo beneficia el desarrollo organizacional	6
<input type="checkbox"/> Indicar el grado de desarrollo organizacional que manifiestan los colaboradores ..	6
1.5 Delimitación.....	6
1.1.6 Delimitación espacial: El estudio se realizará en el Colegio Privado Salcajá, en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango.	6
1.1.7 Delimitación temporal: La investigación se realizó de manera transversal, en el periodo de mayo a octubre de 2019.....	6
1.1.8 Delimitación teórica: Proceso de capacitación y desarrollo organizacional	6
1.6 Hipótesis de la investigación	6
1.7 Instrumento	6
1.8 Población y muestra.....	7
1.9 Diseño de investigación.....	7
1.10 Antecedentes	7

II. CAPÍTULO.....	11
MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL	11
2.1 Monografía de Salcajá, Quetzaltenango	11
2.1.1 Antecedentes históricos	11
2.1.2 Localización geográfica.....	12
2.1.3 Condiciones climáticas	12
2.1.4 Orografía.....	12
2.1.5 División político-administrativa	12
2.1.6 Infraestructura social y productiva	13
2.1.7 Actividades productivas del municipio	15
2.2 Colegio Privado Salcajá.....	16
2.2.1 Filosofía institucional	17
2.2.2 Cargos y funciones.	19
2.2.3 Perfiles	24
III. CAPÍTULO	28
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	28
3.1 Procesos de capacitación	28
3.1.1 Definición de capacitación	28
3.1.2 Enfoque de la capacitación.....	29
3.1.3 Procesos de capacitación	29
3.1.4 Tendencias de la capacitación	31
3.1.5 Tipos de capacitación	34
3.1.6 Técnicas de capacitación	35
3.1.7 Capacitación formal individualizada para adaptarse al estilo de aprendizaje de cada empleado	36
3.1.8 Evaluación del proceso de capacitación	37
3.2 Desarrollo organizacional	38
3.2.1 Definición	38
3.2.2 Conceptos fundamentales del comportamiento organizacional	40
3.2.3 Las organizaciones y las personas que la integran	43
3.2.4 Modelos de comportamiento organizacional.....	43
3.2.5 Las funciones de la cultura organizacional.....	47
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	50

V. IV COMPROVACIÓN DE HIPOTESIS	54
VI. CONCLUSIONES.....	57
VII. RECOMENDACIONES	59
VIII. PROPUESTA	60
8.1 Análisis introductorio	60
8.2 Justificación	61
8.3 Objetivos:.....	62
8.4 Diagnóstico de necesidades	62
8.5 Objetivos	63
8.5.1 Área Institucional	63
8.5.2 Área Directiva:	63
8.5.3 Área de Docentes.....	64
8.5.4 Área Administrativa	64
8.5 Base legal	64
8.6 Alcance	64
8.7 Estrategia de capacitación.....	64
8.8 Resultados esperados por área	64
8.9 Determinación de grupos	65
8.10 Metodología	65
8.11 Forma de evaluación.....	65
8.12 Cronograma de capacitación.....	67
8.13 Presupuesto	70
IX. ANEXOS	71
ANEXO No. 2.....	77
ANEXO No. 3	80
ANEXO No. 5	94
X. BIBLIOGRAFÍA.....	95

RESUMEN

El Colegio Privado Salcajá es una institución que ofrece el servicio de educación a la población del municipio de Salcajá del departamento de Quetzaltenango, quien con su equipo de profesionales brindan un servicio de calidad, cumpliendo con estándares de calidad adecuados. Cuentan con 15 personas que forman parte de su equipo de colaboradores, tanto administrativos como académicos, quienes cubren los niveles de Preprimaria y Primaria.

En los años que tiene de funcionamiento se han realizado una serie de capacitaciones o talleres, sin embargo, no se reciben siguiendo una planificación donde se estipulen el por qué y para qué realizarlas, incluso a quienes van dirigidas debido a las funciones que tienen asignadas para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo, dejando de lado que esta herramienta puede mejorar el desempeño organizacional, teniendo resultados positivos para motivar a los colaboradores, dejando en evidencia que son importantes y existe una planificación para y por ellos, así mismo la institución se beneficia porque hay mayor productividad. Por tal razón surge la siguiente interrogante ¿Cómo influye el proceso de capacitación en el desarrollo organizacional del recurso humano?

Como objetivo general se plantea es, establecer la influencia del proceso de capacitación en el desarrollo organizacional, siendo investigada la población completa, 12 docentes y 3 colaboradores en el área administrativa. En esta investigación se concluyó que el proceso de capacitación si influye en el desarrollo organizacional, debido a que este último depende de la mayor parte de los colaboradores y en la manera en que se implementen las estrategias teniendo claro y concretos los objetivos institucionales. Así mismo se propone un plan de capacitación donde se detecten las necesidades según el diagnostico donde se evalué la importancia y la profundidad para que brinden un mejor servicio.

Palabras clave: Capacitación, procesos, desarrollo organizacional.

ABSTRACT

The Salcajá Private School is an institution that offers education services to the population of the municipality of Salcajá in the department of Quetzaltenango, who with their team of professionals provide quality service, complying with adequate quality standards. They have 15 people who are part of their team of collaborators, both administrative and academic, who cover the levels of Pre-primary and Primary.

In the years that it has been in operation, a series of trainings or workshops have been carried out, however, they are not received following a planning that stipulates why and why to carry them out, even to those who are directed due to the functions assigned to them. properly perform their job, leaving aside that this tool can improve organizational performance, having positive results to motivate employees, making it clear that they are important and there is planning for and by them, likewise the institution benefits because there is higher productivity. For this reason, the following question arises: How does the training process influence the organizational development of human resources?

The general objective is to establish the influence of the training process on organizational development, being investigated the entire population, 12 teachers and 3 collaborators in the administrative area. In this research, it was concluded that the training process does influence organizational development, because the latter depends on most of the collaborators and on the way in which strategies are implemented having clear and concrete institutional objectives. Likewise, a training plan is proposed where needs are detected according to the diagnosis where the importance and depth are evaluated so that they provide a better service.

INTRODUCCIÓN

La formación del personal debe proyectarse según los objetivos y planes que tengan las instituciones; es decir que deben formar parte del plan estratégico de la institución ya que la capacitación tiene un fuerte poder de motivación para trabajar y desarrollar habilidades; el formar a un colaborador significa que la institución tiene un proyecto a futuro para él y por ende se obtiene mayores resultados y se le agrega valor a la empresa, incluso les ofrece una expectativa en el mercado.

La capacitación es un proceso que inicia con un diagnóstico de necesidades de cada puesto y la formación previa que tenga el colaborador. La formación asegura el nivel de competencias que los colaboradores y equipos estén en la altura de las exigencias actuales.

Al centrar la estrategia de cambio en el fortalecimiento, desarrollo, y gestión a través de la capacitación, donde se desarrolle el empoderamiento, manejo de procesos, comunicación eficaz, favorecerá para que exista un desarrollo organizacional óptimo.

Es importante considerar que al ofrecer un servicio de calidad se debe invertir en el capital humano que se desea para proyectar esos objetivos e imagen dentro y fuera, garantizando un aprendizaje continuo a la vanguardia del entorno ya que el mercado cada vez es más exigente en cuanto a estándares de calidad, novedad, innovación, servicios y en este caso el servicio educativo que ofrece el Colegio Privado Salcajá; el cual cuenta con un equipo de docentes que ofrecen constantemente mejorar la calidad educativa, que corresponde a una formación integral.

El éxito de todo proceso de desarrollo organizacional depende prácticamente de la parte más importante que son los colaboradores ya que al implementar adecuadamente las distintas estrategias que se implementen alineadas al plan estratégico que tengan propiamente en el departamento de Recursos Humanos, manejo adecuado de la comunicación, el logro de participación de cada uno de los colaboradores, así como la calidad de las políticas institucionales.

I. CAPÍTULO

1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones son fuentes que generan desarrollo para una sociedad, una sociedad se considera buena o mala por el desarrollo que lleva a cabo cada uno de los colaboradores dentro de la organización, la cual se expresa y se ve reflejada en el desempeño laboral, se debe ser capaces de incorporar y gestionar los conocimientos y capacidades y así poder implementar un buen proceso de capacitación obteniendo como resultados el fortalecimiento de actitudes, destrezas, habilidades y aptitudes para que de esta manera se pueda incrementar y perfeccionar el talento humano para beneficiar al colaborador y a la empresa. Este mismo proceso de capacitación debe estar encaminado a cubrir tanto las necesidades individuales del colaborador como las de la organización y con ello cumplir con los objetivos trazados con anterioridad.

Cuando los procesos dentro de la organización se ven debilitados, es necesario replantear la existencia de la empresa y cada uno de sus componentes para verificar y comparar el desempeño que se obtiene por parte de los colaboradores y establecer cuáles son las causas por las cuales se ven afectados los procesos, uno de ellos puede presentarse con la falta de compromiso, actualización, poco o nulo conocimiento de sistemas, entre otros para que de esta manera se pueda iniciar con el planeamiento del proceso de capacitación en base a las necesidades de los colaboradores y de la empresa para que de esta manera se logre contrarrestar las debilidades que se tienen.

Los colaboradores son parte importante dentro de una organización y por ello deben poseer un nivel de desempeño excepcional al realizar cada una de sus tareas laborales, esta situación ha causado mucha preocupación en los últimos años a las instituciones ya que los procesos de capacitación, pueden influir en el cumplimiento de metas tanto laborales como personales, estas mismas llegan a afectar seriamente en la eficiencia y eficacia de la organización y principalmente su desempeño laboral donde es parte el individuo insatisfecho. Al poseer un proceso de capacitación acorde a las necesidades detectadas se obtendrá mayores resultados y por lo tanto su desempeño será el más óptimo, es por ello que surge la siguiente interrogante ¿Cómo influye el proceso de capacitación en el desarrollo organizacional del recurso humano?

1.2 Definición del problema

- 1.1.1 ¿Cuáles son las necesidades laborales que poseen los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan?
- 1.1.2 ¿Cuentan con un plan de capacitación que al ejecutarlo beneficia el desarrollo organizacional?
- 1.1.3 ¿Cuál es el nivel de desarrollo organizacional que manifiestan los colaboradores?

1.3 Justificación de la investigación

El recurso más valioso con el que cuenta una organización es la persona como tal, es por ello que el proceso de capacitación se relaciona con el mejoramiento e influencia en el desarrollo humano, el cual debe estar preparado con profundidad, no sólo técnicamente sino también debe estar motivado y con voluntad para resolver problemas con calidad y rapidez. Es importante describir la relación que existe entre el proceso de capacitación con el desarrollo humano dentro de la organización ya que de esta manera se puede obtener mayor desempeño y productividad laboral, se promueve la eficiencia, se propicia la actualización, promueve un ambiente de mayor seguridad, impulsa el mejoramiento de cada uno de los procesos y sistemas, contribuye a la reducción de rotación de personal y mejora las relaciones interpersonales y personales de los colaboradores.

Es conveniente realizar este tipo de estudios ya que favorece a la organización, de esta manera se desea que el desarrollo humano sea un éxito a través de procesos de capacitación, tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores para que el trabajo se adapte a cada una de ellas, continuando con la selección adecuada del tipo de entrenamiento más idóneo para que cada una de las competencias sean desarrolladas y ya con la planeación e implementación de un plan de capacitación adecuado llevarlo a la ejecución.

Es conveniente realizar este tipo de estudios ya que favorece a la institución ya que se determina la influencia que existe entre los procesos de capacitación con el desarrollo laboral del recurso humano para poder establecer planes estratégicos de capacitación en base a las necesidades con las que cuentan los colaboradores y la organización, al investigador para enriquecer conocimientos y a los futuros profesionales para tener un antecedente de una investigación científica. De igual manera, tiene una relevancia social ya que se desea dar a conocer los datos obtenidos y de esta manera generar un cambio empleando un buen proceso

de capacitación que desarrolle las habilidades que se tiene tanto en los colaboradores como de la empresa.

1.4 Objetivos de la investigación

1.1.4 Objetivo general:

- Establecer la influencia del proceso de capacitación en el desarrollo organizacional

1.1.5 Objetivos específicos:

- Establecer las necesidades de capacitación que poseen los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan
- Determinar si cuentan con un plan de capacitación que al ejecutarlo beneficia el desarrollo organizacional
- Indicar el grado de desarrollo organizacional que manifiestan los colaboradores

1.5 Delimitación

1.1.6 Delimitación espacial: El estudio se realizará en el Colegio Privado Salcajá, en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango.

1.1.7 Delimitación temporal: La investigación se realizó de manera transversal, en el periodo de mayo a octubre de 2019.

1.1.8 Delimitación teórica: Proceso de capacitación y desarrollo organizacional

1.6 Hipótesis de la investigación

H1 La influencia del proceso de capacitación es positiva y significativa para el desarrollo organizacional para generar distintas habilidades y capacidades del recurso humano en el Colegio Privado Salcajá, en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango.

Ho No se desarrolla un proceso de capacitación, es por ello que se manifiesta poco significativo para el desarrollo organizacional debido a que no se generan distintas habilidades y capacidades del recurso humano en el Colegio Privado Salcajá, en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango.

1.7 Instrumento

El instrumento a utilizar es el cuestionario, el cual consta de 22 interrogantes, 20 preguntas cerradas y 2 de selección.

1.8 Población y muestra

En la investigación se tomará el número completo del personal docente y administrativo del Colegio Privado Salcajá, ya que cuenta con 15 colaboradores, siendo así 12 docentes y 3 colaboradores en el área administrativa.

1.9 Diseño de investigación

La investigación se realizará de manera descriptivo, ya que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

1.10 Antecedentes

Hernández y Cruz (2014) en su tesis titulada, Capacitación al personal administrativo de la clínica No. 23 del IMSS: Propuesta pedagógica respecto al cuidado de si mismo y como mejora para las relaciones interpersonales, indican que, dentro de su objetivo principal, que el personal administrativo reconozca y emplee temáticas que le permitan desarrollarse en su puesto de trabajo, logrando impactar a nivel personal y social. La población que se utilizo fue el número completo del personal administrativo del Instituto Mexicano del Seguro Social (Clínica, No. 23). Este estudio concluyo con el presentar una propuesta como medio de intervención para una institución en la que sin duda debe rescatar este tan afamado sentido humano es lo que marca la pauta para y desde una perspectiva pedagógica implementar un curso en donde no sólo se beneficie el instituto como parte de una buena imagen, sino que por ende impacte en la cotidianidad de a quienes va dirigido, traspasando la delgada línea entre un hacer mecánico y las ganas de hacer las cosas bien. Esta investigación propone el curso se llevó a cabo con la finalidad que el trabajador reconociera que para llegar al desarrollo integral debe tomar en cuenta factores externos e internos de su medio. Y por consiguiente el uso adecuado de estos, darán la pauta para una mejora continua que posibilite un bienestar individual y por ende se vea reflejado del instituto.

Martínez (2011) en su tesis, Proceso de capacitación para el personal administrativo de la liga nacional contra el cáncer, indica que dentro de sus objetivos es establecer un proceso formal de capacitación en la Liga Nacional contra el Cáncer que resuelva las necesidades del

personal en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes para un desarrollo integral en sus puestos de trabajo. La muestra estuvo conformada con el 90% de los colaboradores de la Liga Nacional contra el Cáncer. La conclusión principal que se llevó a cabo fue que La Liga Nacional contra el Cáncer carece de un proceso de capacitación formal y de lineamientos generales que orienten a los jefes inmediatos sobre la forma como deben realizar la capacitación de su personal en forma efectiva para obtener los resultados esperados. En este trabajo se recomienda, promover la implementación del proceso de capacitación realizado en la propuesta del trabajo de tesis, al igual que los lineamientos que lo rigen para respaldar toda actividad de capacitación que se realice e incorporar dicho proceso a la planeación estratégica tanto de recursos humanos como de la institución para convertirlo en un proceso permanente. Se propone en esta investigación un plan de capacitación se genera de los resultados obtenidos con la aplicación del diagnóstico de necesidades con base puesto persona realizado a los mandos medios del personal administrativo de la Liga Nacional contra el Cáncer.

López (2005) en su artículo titulado, capacitación, que aparece en la revista conciencia tecnológica, núm. 27-30, 2005. Indica que en toda organización es indispensable la capacitación con el propósito de lograr el éxito de la misma, pues al dar esa capacitación a sus empleados se logrará que todas las actividades que realicen éstos sean de alta calidad. En este artículo se tratarán aspectos como son: El Proceso de la Administración de la Capacitación, mediante el cual se puede identificar y definir las necesidades manifiestas, detección de las necesidades encubiertas, fijación de objetivos a partir de las necesidades, etc. lo que permite a la empresa realizar una capacitación eficaz y eficiente, así mismo el Marco Legal, el cual permite conocer las leyes en las cuales se sustenta la misma y que toda empresa debe seguir sus lineamientos. A la conclusión que lleva a cabo es que a capacitación es una de las funciones que la empresa debe llevar a cabo obligatoriamente y ésta debe ser administrada adecuadamente, por lo que toda organización debe realizarla de acuerdo a las necesidades de sus departamentos con el propósito de que sus empleados realicen sus actividades eficientemente, por lo que se recomienda que se tome muy en serio esta acción de capacitar, que sea administrada teniendo muy en claro lo que se persigue y no únicamente por cumplir con lo que marca la Ley, sino en la espera de excelentes resultados para el auge de la organización.

Lorda y Gaído (2002) en su artículo, los productores hortícolas y su desarrollo laboral en el cinturón verde de bahía blanca, argentina. Cambios y permanencias, en la revista electrónica de geografía y ciencias sociales Scripta Nova, vol. VI, núm. 119 (43), 1 de agosto de 2002. Da a conocer que, la ciudad de Bahía Blanca, ubicada en el suroeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina, posee un área hortícola en su proximidad, actividad que se desarrolla desde principios del siglo pasado. En la actualidad se evidencia un estancamiento de la misma debido a diferentes factores que ocasionan, en algunos casos, una pérdida paulatina de las tierras, y en otros, una disminución en la calidad de vida de los horticultores. El objetivo de este trabajo es analizar, en el contexto de la globalización, el grado de estancamiento del sector hortícola local teniendo en cuenta diferentes parámetros, de modo que permita encontrar situaciones que contribuyan a dinamizar la actividad hortícola en el contexto actual. Entre las finalidades del mismo puede mencionarse la elaboración de una base de datos cuantitativa y cualitativa de los productores y las quintas, a través de un exhaustivo trabajo de entrevistas, debido a la carencia de este tipo de información. Al respecto, se indagó sobre la historia familiar y de la quinta, la procedencia, la mano de obra, herramientas y maquinarias que posee, redes sociales, comercialización y el asesoramiento que incorporan a sus prácticas. El estudio e interpretación de la información se realiza a través del análisis de tipologías. La capacitación es una de las herramientas válidas para mantenerse dentro del mercado cada vez más exigente y competitivo. La misma debería realizarse con el aporte de experiencias de las distintas prácticas de los productores, el dictado de cursos específicos de actualización, que posibiliten el mejoramiento de la producción, así como de la calidad de vida.

Jiménez (2009) en su artículo, Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral, que aparece en la Revista Electrónica de Investigación Científica REDIE vol. 11 no. 1 Ensenada mayo, 2009, establece que los estudios sobre trayectoria presentan una opción metodológica que permite profundizar en los recorridos laborales que desarrollan los individuos en el mercado de trabajo. Sin embargo, al iniciar un estudio de este tipo se observa que existe una gran diversidad de enfoques, disciplinas de abordaje, objetos y finalidades de estudio que dificultan su comprensión. En este artículo se presentan las principales tendencias que orientan este tipo de estudios y algunos de los elementos teóricos y metodológicos,

encontrados en su construcción. Los estudios de trayectorias ofrecen una alternativa de gran riqueza metodológica que permite analizar la articulación entre la formación profesional y los recorridos laborales, entre actividades profesionales o laborales y características del mercado de trabajo, así como profundizar en los aspectos que determinan la adscripción de los individuos a distintos trayectos. Estas investigaciones permiten visualizar un panorama general de las condiciones profesionales y laborales que viven los sujetos, así como la identificación de casos particulares que se caracterizan por condiciones laborales idóneas para algunos o desfavorables para otros.

Sánchez (2011) en su artículo titulado, *Alternativa pedagógica para el desarrollo del componente laboral de la carrera de estudios socioculturales en condiciones del Centro Universitario Municipal Yanteras*, en la revista pedagógica *Universitaria*, Universidad Guantánamo, ofrece una alternativa pedagógica para la efectividad en el trabajo social de los estudiantes universitarios. Esta es una herramienta de trabajo que sirve a los trabajadores-estudiantes que tienen como objetos, su labor en las comunidades, sus instituciones y la sociedad en general. En dicho material se presenta una breve definición operativa de autocontrol-integracionista, del propio autor, para comprender la esencia de la misma. En su desarrollo se evidencian las características y la estructura a partir de la propia vía que se ofrece para su ejecución. Por lo tanto, para la redacción se han tenido en cuenta varias concepciones relacionadas con la interacción y la integración social en la comunidad. Dicha propuesta tiene como premisa fundamental la cooperación activa entre los estudiantes y los que conviven, sin suplantar funciones. En tanto que es regida por los que conducen los barrios con el asesoramiento de la universidad a partir de las acciones que realizan los discentes. En ese caso son los estudiantes de la carrera de Estudios Socioculturales los participantes como gestores-asesores. Ellos constituyen un enlace importante ante la universidad y la comunidad para ejecutar todo el proceso reseñado en la propuesta. En este, el componente laboral constituye la actividad fundamental en la implementación y aplicaciones de la alternativa.

II. CAPÍTULO

MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

2.1 Monografía de Salcajá, Quetzaltenango

Selinger (2004) indica que Salcajá es uno de los veinticuatro municipios que conforman el Departamento de Quetzaltenango, del altiplano occidental del país. Sus pobladores se dedican a la agricultura, explotando: la manzana, melocotón (variedad Salcajá), maíz, trigo, haba y hortalizas en menor cantidad; su principal actividad artesanal es la producción de cortes típicos y el comercio. El maíz es uno de los productos que lo cultivan para consumo propio, en algunos casos se vende el excedente. También se produce un buen aguardiente que localmente se conoce como Caldo de Frutas, por dejar que las mismas se añejen en el licor. Aunque prohibido por ley, se tiene conocimiento que este licor se ha elaborado de manera clandestina, lo que ha sido tradición del Municipio.

La feria titular se celebra del 21 al 25 de agosto en honor a San Luis Rey de Francia, patrono del lugar. La mayoría de habitantes profesa la religión católica y en una pequeña proporción otras religiones.

2.1.1 Antecedentes históricos

El municipio de Salcajá, pertenece al departamento de Quetzaltenango de la República de Guatemala. Al fundarse la Villa de Salcajá en el año de 1,524 el poblado se desarrolló en una ladera al contorno de La Ermita de Concepción la Conquistadora, luego su trazo se fue realizando en forma octagonal y se edificó la iglesia, o sea la primera Ermita de Centro América, en la cual se encuentra la Inmaculada Virgen de Concepción que según historiadores en la reliquia colonial se conserva el lienzo de la Virgen de Concepción con las figuras adicionales de San Juan y Santa Isabel, este lienzo fue donado por el propio conquistador Don Pedro de Alvarado. El Templo de la Iglesia de San Jacinto ha soportado numerosos terremotos y afortunadamente se mantiene en pie, el cual conserva su estilo colonial y original manteniendo los pilares internos en la nave del mismo templo.

Selinger (2004) comenta en su informe da a conocer que el proceso de urbanización se logró en el lado oeste del municipio de Salcajá que según traducido al español significa Agua Amarga Blanca y traducido a la lengua Quiché quiere decir Blanca tu Agua, tomando en cuenta que a inmediaciones del pueblo pasa el caudaloso río Samalá, por lo que se tuvo que

construir un puente el que hizo que se realizara la habilitación de la otra parte del pueblo en donde se encuentran las zona 3 y 4. Asimismo se conoce que a la Villa también se le llama San Luis Salcajá en honor a San Luis XV rey de Francia. En la Villa radicó la Princesa Luisa Xicotencatl, hija de don Pedro de Alvarado, por lo que se cree que el nombre de ella fue la idea de llamarla San Luis Salcajá.

2.1.2 Localización geográfica

El municipio de Salcajá se encuentra ubicado en el altiplano occidental del país, dista de la Cabecera Departamental a 9 kilómetros; de la ciudad Capital a 191 kilómetros. Colinda al Norte con el municipio de San Cristóbal Totonicapán, al Este con San Cristóbal Totonicapán, al Sur con Quetzaltenango y Cantel, al Oeste con Quetzaltenango y San Andrés Xecul. La elevación del Municipio en el parque central está a 2,321.67 metros sobre el nivel del mar, con una latitud de 14°52'45" y una longitud de 91°27'30".2

2.1.3 Condiciones climáticas

Selinger (2004) agrega en su informe que Salcajá por estar situado a una altura de 2,321.67 metros sobre el nivel del mar, cuenta con un clima frío; con una temperatura máxima promedio anual de 21. 9° centígrados y una mínima promedio anual de 7. 3° centígrados. Las estaciones de invierno y verano se hacen presentes de mayo a octubre la primera y de noviembre a abril la segunda. La humedad oscila entre 06 y 100% durante el año y el régimen de lluvia tiene un promedio de 131 días al año en los meses de invierno. Por tener clima frío, en el Municipio, se recoge una cosecha al año, se siembra en el mes de marzo y se cosecha en los meses de noviembre y diciembre.

2.1.4 Orografía

El municipio de Salcajá está delimitado por macizos montañosos. Al Este se encuentran, la cumbre de Alaska (3,100 m.s.n.m.), el cerro de Oro (2,720 m.s.n.m.), y la montaña de Juchanep (2,900 m.s.n.m.); al Norte Rancho de Teja (2,600 m.s.n.m.); al Oeste, las montañas de San Francisco la Unión; y al Sur, las Rosas y el cerro Quiac.

2.1.5 División político-administrativa

Al referirse a la división Político-Administrativa, se tomará en cuenta que comprende la división geográfica del Municipio, así como la organización municipal.

División política Según datos del Instituto Nacional de Estadística –INE- el Municipio se constituía por dos aldeas, una villa y tres caseríos La situación de la división política del Municipio ha cambiado en la actualidad con relación al año de 1,981; se ha modificado por el mismo crecimiento de la población y ha sido más notorio en la ampliación de las áreas rurales que se acercan al centro del Municipio. Dentro de la infraestructura en lo que se refiere a la villa anteriormente contaba con siete barrios, en la actualidad son catorce teniendo un 7% de crecimiento.

División política de la Villa en 1,981 1. El Carmen, zonas 3 y 4 2. San Jacinto, zona 1 3. El Calvario, zona 2 4. San Luis, zonas 1 y 2 5. La Cruz, zona 2 6. Barrio Nuevo, zona 1 7. Casa Blanca, zona 1

Villa en el año 2,001 Actualmente su división política está constituida por: Zona 1 y 2

Barrio Nuevo, San Jacinto, El Calvario, San Luis, Barrio El Cementerio, La Cruz, Colonia Nueva, Colonia San José, Finca de Aldeas Infantiles Rudolf Walter, Barrio El Carmen, Barrio Curruchique, Barrio Cerrito El Carmen, Caserío La puerta de los picados, Caserío Sector 1.

Según datos estadísticos del -INE- el municipio de Salcajá estaba constituido por dos aldeas; en el año 2001 estas han tenido un crecimiento por lo que se han subdividido en varios sectores por el mismo aumento Poblacional.

Según datos estadísticos del INE el municipio de Salcajá estaba constituido por tres caseríos; en el año 2001 los caseríos han conservado la misma división política cuyo crecimiento ha sido mínimo.

2.1.6 Infraestructura social y productiva

Está compuesta por todas aquellas instituciones u organizaciones que existen o que funcionan en el Municipio cuyo objetivo fundamental es la ayuda comunitaria o buscar el desarrollo de las condiciones de salud, de educación, vivienda y comercio de la población.

2.1.6.1 Organizaciones de beneficio social.

La Aldea Infantil Rudolf Walther, es una entidad privada, de servicio social, no lucrativa, apolítica y no religiosa, ubicada en la finca Las Victorias, Barrio El Carmen,

municipio de Salcajá, es una institución benéfica que cubre el área de bienestar infantil, juvenil y familiar, alberga a niños que han sido abandonados, desplazados y menores en riesgo social severo.

Actualmente el proyecto atiende a 170 niños, alojados en diecisiete casas, cada una de las cuales está a cargo de una madre. A los niños que viven en la institución, se les brinda educación primaria, media y capacitación en cuatro talleres, para que puedan ejercer un trabajo u oficio al abandonar la institución.

2.1.6.2 Organización productiva

Se estableció que en el Municipio no se cuenta con organizaciones productivas que ayuden al desarrollo y mejoramiento de la comercialización de los productos que se producen, una de las causas es que, si tienen la necesidad de organizarse, pero no cuentan los recursos suficientes para su funcionamiento.

2.1.6.3 Organizaciones comunitarias

Estas organizaciones han surgido como respuesta a las diversas necesidades de las comunidades, en tal virtud puede afirmarse que la falta de atención de las autoridades hacia las comunidades rurales, han contribuido a las formaciones de estos cuyo objetivo primordial es buscar el bienestar social por medio de proyectos orientados especialmente a la introducción de servicios básicos.

2.1.6.4 Cooperativas

A continuación, se describen las diferentes cooperativas que se localizan dentro del Municipio, las cuales contribuyen a las distintas actividades productivas del Municipio.

Cooperativa Salcajá, R.L. La cooperativa brinda los siguientes servicios financieros: depósitos de ahorro, otorgamiento de préstamos de tipo fiduciario e hipotecario, seguros de vida y el de internet para sus asociados. Existe una agencia central ubicada en el Municipio y agencias en Quetzaltenango y Totonicapán.

Cooperativa Artesanal, R.L. Fue creada por los artesanos que se dedican a la elaboración de cortes típicos, con el fin de obtener mejores precios con los intermediarios. La cooperativa ha tenido problemas en su administración y funcionamiento, razones que hace imposible sus operaciones.

2.1.6.5 Otras entidades de apoyo en el municipio

En el municipio de Salcajá, se pudo establecer que hay organizaciones de tipo social y de administración pública los que se describen a continuación:

2.1.7 Actividades productivas del municipio

Se refiere a las instalaciones existentes para la prestación de servicios básicos necesarios para el funcionamiento adecuado del Municipio.

2.1.7.1 Actividades agrícolas

Los conocimientos y técnicas que se aplican en la actividad agrícola del Municipio son escasos o inexistentes, lo que claramente indica que utilizan un nivel tecnológico tradicional, no usan métodos de preservación de suelos, la utilización de agroquímicos es mínima, no cuentan con un sistema de riego con tecnología, ya que utilizan la lluvia, no se cuenta con asistencia técnica, la semilla que se utiliza es criolla y finalmente por la cantidad de tierra que cultivan y la poca o inexistente rentabilidad de los cultivos, no tienen acceso al crédito o fuentes de financiamiento.

2.1.7.2 Actividades industriales

El Municipio cuenta con una actividad industrial, que es la fabricación de correas de diferentes tamaños para zapatos, la cual no es relevante para la economía de la población, ésta en su mayoría se dedica a las actividades artesanales y agrícolas. El fenómeno se debe a la poca inversión de capital y a la falta de mano de obra especializada en los procesos de producción que se podrían llevar a cabo.

2.1.7.3 Actividades artesanales

Al igual que en las actividades agrícolas los artesanos del Municipio no tienen acceso al crédito, la mano de obra que utilizan es familiar y la maquinaria que se emplea en la elaboración de los tejidos típicos es manual, al igual que los métodos que utilizan para el teñido y preparación del hilo. Se puede concluir que la actividad artesanal que se desarrolla en el lugar es de baja tecnología, además de no contar con una organización formal para comercializar su producto.

2.2 Colegio Privado Salcajá

En abril de 2007 el grupo de docentes que actualmente labora en el establecimiento, con el deseo de brindar una opción de mejor educación a la población infantil del municipio de Salcajá, Quetzaltenango, inician la gestión para la autorización del funcionamiento del Colegio Privado Salcajá para el ciclo escolar 2008. El colegio toma el nombre de “Salcajá”, justificado con el deseo de inculcar en la población sentimientos de pertenencia e identificación con el lugar donde reside.

Se tiene la certeza que es fundamental para la persona tener una identificación con el lugar del que se forma parte, para contribuir con esto al desarrollo integral de la persona. Por este motivo, se determinó que llevando el nombre de la villa donde funciona el Colegio, se contribuye a que los niños desde muy temprana edad, tengan relación y conocimiento del nombre de Salcajá para que así se sientan identificados y orgullosos de ser parte de su comunidad y de esta manera puedan llevar siempre muy en alto el nombre de Salcajá, tanto por llevar el nombre de su municipio como el de su colegio. Así también, el hecho de tomar el nombre de la comunidad, conlleva el compromiso de siempre luchar por alcanzar el mejor nivel de atención y educación hacia la población, ya que, siendo un nombre muy importante para todos los habitantes del municipio, crea un compromiso para buscar siempre la excelencia educativa para la población.

El Colegio Privado Salcajá fue autorizado según resolución No. 0220-UDE-2007. Dando inicio a sus labores el 02 de enero de 2008 con los niveles de Pre-primaria y Primaria; siendo la primera Directora para el nivel Pre-primario la M.E.P.P. Oralia Esperanza Mazariegos Estrada de Soto y para el nivel de primaria la M.E.P.U. Blanca Rosa Rodas Tobar de Ruíz. (E.P.D.). Los primeros docentes fueron: Párvulos M.E.P.P. Lorena Noemí Gramajo Maldonado de Ramírez, Preparatoria: M.E.P.P. Yidha Sunem González Cancinos de González, Primer Grado: M.E.P.U. Ruth Albertina de León López, Segundo Grado: María Isabel Argueta Amézquita, Tercer Grado: M.E.P.U. Marta Eugenia de León Barrios de Hernández, Cuarto Grado: Yadira Lorena Méndez Molina de De León, Quinto Grado: Lcda. Amparo Concepción Rodas Tobar de Herrera y Sexto Grado: M.E.P.U. Evelyn Rosío Pec Godínez. Profesora del Idioma Inglés: Zenaida Belén Sosa López de Estrada, Profesor de

Educación Física: Mario Yovani Tobar De León y Profesor de Educación Musical: Manuel Chan. El colegio empezó a funcionar con 63 alumnos y alumnas.

La directora en funciones del Centro Educativo, Licenciada Amparo Concepción Rodas de Herrera describió la historia de fundación del Colegio Privado Salcajá, quien dió a conocer los datos más relevantes, (A. Rodas, comunicación personal, octubre 2018).

2.2.1 Filosofía institucional

2.2.1.1 Logo

Imagen No. 1

Logo



Fuente: **Colegio Privado Salcajá**, (2008).

2.2.1.2 Visión

Ser una institución educativa de renombre, reconocida por la utilización de metodologías innovadoras para alcanzar el aprendizaje significativo de los alumnos, atendiendo a un alto porcentaje de la población estudiantil en todos los niveles para contribuir a la calidad educativa del país.

2.2.1.3 Misión

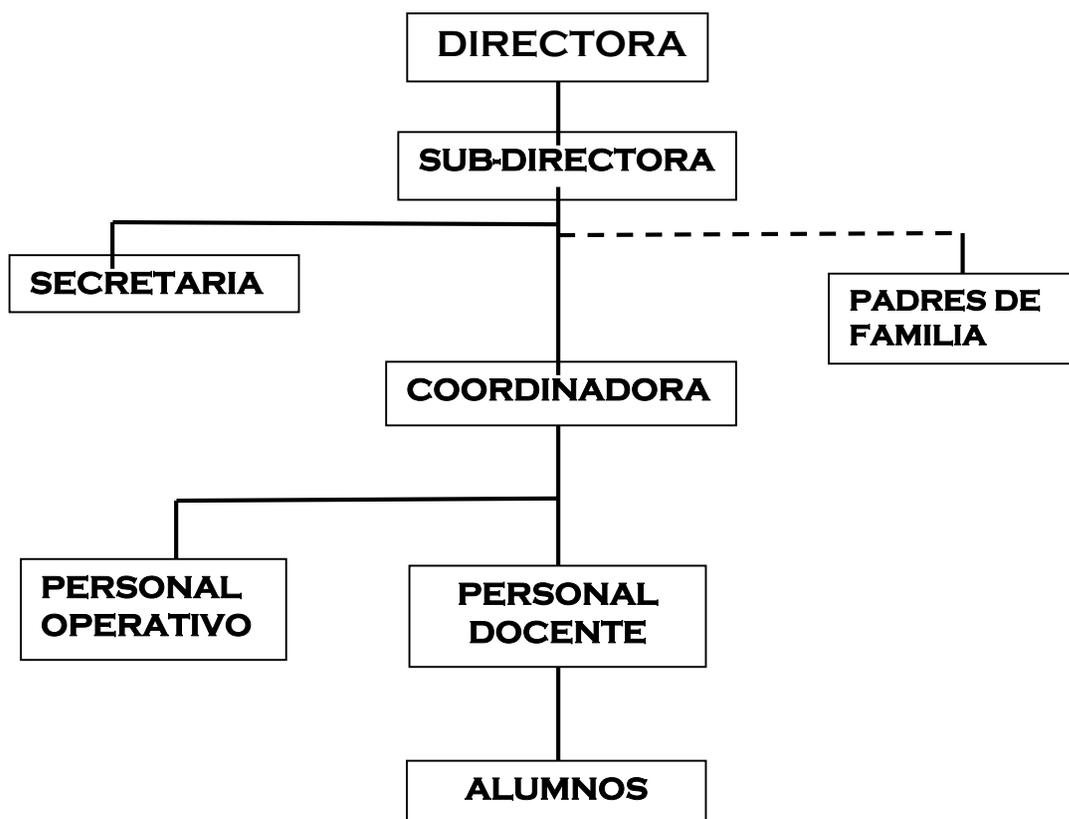
Somos una institución educativa vanguardista fundamentada en los valores morales para el desarrollo de las capacidades de cada estudiante y la adquisición de conocimientos, con el fin de hacer agradable la etapa escolar y formar integralmente a la persona.

2.2.1.4 *Objetivos del centro educativo*

- Utilizar métodos innovadores de enseñanza para lograr óptimos resultados en el aprendizaje de los y las estudiantes.
- Desarrollar la inteligencia conforme a las diferentes etapas evolutivas de la niñez para un aprendizaje significativo.
- Estimular el desarrollo social para un desempeño responsable comprometido con la comunidad.
- Desarrollar la conciencia moral para la adopción de una escala personal de valores.
- Cultivar las relaciones interpersonales en la comunidad educativa para hacer agradable la etapa escolar.

2.2.1.5 *Organigrama*

Gráfica No. 1
Organigrama



Fuente: Colegio Privado Salcajá, (2008).

2.2.2 Cargos y funciones.

Tabla No. 1
Cargos y Funciones

Cargo	Función
Directora	<ol style="list-style-type: none">1. Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.2. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.3. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.4. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.5. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.6. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.7. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia.9. Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.10. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del colegio. Interpersonales de la comunidad en general.11. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.

	<p>12. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.</p> <p>13. Conocer todos los programas educativos del MINEDUC.</p> <p>14. Conocer el CNB Y ODDEC de cada grado.</p> <p>15. Revisar los resultados de evaluación de los alumnos en cada unidad.</p> <p>16. Entregar resultados de evaluación de cada unidad a los padres de familia.</p> <p>17. Buscar solución a los conflictos que se presenten durante la jornada de trabajo.</p> <p>18. Verificar la vigencia de carnés del IGSS é IRTRA.</p>
Subdirectora	<p>1. Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.</p> <p>2. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.</p> <p>3. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.</p> <p>4. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.</p> <p>5. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.</p> <p>6. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.</p> <p>7. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia.</p>

	<p>9. Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.</p> <p>10. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del colegio. Interpersonales de la comunidad en general.</p> <p>11. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>12. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.</p> <p>13. Conocer todos los programas educativos del MINEDUC.</p> <p>14. Conocer el CNB Y ODDEC de cada grado</p> <p>Revisar los resultados de evaluación de los alumnos en cada unidad.</p> <p>16. Entregar resultados de evaluación de cada unidad a los padres de familia.</p> <p>17. Buscar solución a los conflictos que se presente durante la jornada de trabajo.</p>
Secretaria	<p>1. Atender los oficios enviados de la Coordinación Técnica Administrativa 090201.</p> <p>2. Mantener ordenados los archivos del colegio especialmente los expedientes de los alumnos y alumnas.</p> <p>3. Contestar el teléfono.</p> <p>4. Recibir mensajes e informar.</p> <p>5. Ser atenta y cordial con el personal administrativo, docente, de servicio, alumnos y padres de familia.</p> <p>6. Atender los pagos de las colegiaturas y llevar control.</p> <p>7. Redactar notas y enviarlas a quien corresponda.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 8. Mantener todo en orden en la secretaria. 9. Redactar cartas, memos, oficios, circulares, actas, conocimientos, etc.
Padres de Familia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser orientadores del proceso educativo de sus hijos. 2. Enviar a sus hijos al colegio con regularidad y puntualidad. 3. Brindar a sus hijos el apoyo moral y material necesario para el buen desarrollo del proceso educativo. 4. Velar porque sus hijos cumplan con las tareas escolares y con lo establecido en el manual de convivencia del colegio. 5. Informarse personalmente con periodicidad del rendimiento académico y disciplinario de sus hijos. 6. Asistir a reuniones y sesiones las veces que sea requerido por el centro educativo. 8. Colaborar con la docente de grado cuando se le requiera.
Coordinadora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender todo lo relacionado a la formulación y ejecución de planes de trabajo del personal docente. 2. Coordinar el trabajo del personal docente e informar a la directora periódicamente del trabajo que se realiza. 3. Coordinar las actividades contenidas en el plan operativo anual del colegio. 4. Atender quejas de los padres de maestros, padres de familia y alumnos. 5. Entregar material didáctico a docentes.
Personal docente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respetar y fomentar el respeto en su salón de clase, colegio y comunidad en torno a los valores éticos y morales 2. Participar activamente en el proceso educativo. 3. Actualizar los contenidos de las áreas que enseña. 4. Utilizar la metodología activa para el proceso enseñanza aprendizaje.

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Conocer su entorno ecológico, la realidad económica, histórica social, política, y cultural guatemalteca, para lograr congruencia entre el proceso de enseñanza-aprendizaje y las necesidades del desarrollo nacional. 6. Elaborar una planificación anual y semanal de su trabajo. 7. Planificar las actividades que le correspondan durante el ciclo escolar, debiendo entregar a la directora o coordinadora el plan de la actividad que le corresponda un mes antes de la fecha de la actividad. 8. Participar en actividades de actualización y capacitación pedagógica. 9. Cumplir con los calendarios y horarios de trabajo docente. 10. Colaborar en la organización y realización de actividades educativas y culturales de la comunidad en general. 11. Integrar y trabajar en comisiones internas en el colegio. 12. Evaluar constantemente el aprendizaje de los alumnos utilizando diferentes herramientas de evaluación. 13. Llevar un control de asistencia de los alumnos. 14. Llevar el control de evaluaciones realizadas durante cada unidad con su correspondiente ponderación. 15. Entregar resultados de evaluación al final de cada evaluación a la dirección del colegio. 16. Realizar las comisiones que se le asignen con esmero y puntualidad. 17. Ser atenta(o) con padres de familia y atenderlos de acuerdo al horario establecido en dirección, si fuera de suma urgencia convocar al padre de familia deberá informar en la dirección. 18. Cumplir con lo establecido en el manual de convivencia del colegio. 19. Implementar los programas del MINEDUC. 20. Realizar con esmero y puntualidad las actividades que se le asignen en la dirección para la realización de las actividades del POA
Personal operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener limpio el establecimiento antes, durante y después del horario de clases.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Vigilar porque los depósitos de basura se mantengan limpios y en buenas condiciones 3. Mantener limpio todo el mobiliario del colegio. 4. Mantener limpio los servicios sanitarios y cerrarlos después del horario de clases. 5. Retirar inmediatamente cualquier objeto que pueda ser peligroso para el alumnado, así como también pupitres dañados dentro del aula. 6. Colocar las señalizaciones respectivas cuando el piso está mojado. 7. Colocar la señalización de “Zona escolar” en la calle.
Alumnos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en el proceso educativo de manera activa, regular y puntual. 2. Cumplir con los requisitos expresados en el manual de convivencia del colegio. 3. Cumplir con el 80% de asistencia mínima a sus clases para tener derecho a evaluaciones bimestrales. 4. Respetar a todos los miembros de su comunidad educativa. 5. Llegar puntual, correcta y completamente uniformados al colegio. 6. Respetar y obedecer las órdenes de las autoridades técnicas, administrativas y docentes. 7. Preservar los bienes muebles e inmuebles del centro educativo. 8. Corresponsabilizarse con su comunidad educativa del logro de una acción educativa conjunta que se proyecte en su beneficio y el de su comunidad. 9. Participar en la planificación y realización de las actividades de la comunidad.

Fuente: Colegio Privado Salcajá, **Plan Operativo Anual** (2008).

2.2.3 Perfiles

La directora del Centro Educativo, Licenciada Amparo Concepción Rodas de Herrera mencionó que se establecieron perfiles de puesto detallando cuales son las competencias que deben tener el personal académico y administrativo que forme parte de la institución. Los cuales se detallan a continuación. (A. Rodas, comunicación personal, octubre 2018).

2.2.3.1 Directora

- Liderazgo positivo y honesto.
- Responsable.
- Nivel educativo superior.
- Capacidad de emprender, dirigir, gestionar y organizar acciones educativas.
- Conocimientos del Currículo Nacional Base y Orientaciones para el Desarrollo Curricular.
- Aplica los programas promovidos por el Ministerio de Educación de Guatemala.
- Inteligencia emocional desarrollada.
- Capacidad para capacitar al personal docente a su cargo.
- Replica las capacitaciones a las que asiste en representación del colegio a su personal docente.
- Posee habilidades en el tratamiento interpersonal.
- Comprende y distingue las diferentes formas, programas y procedimientos que ofrece la tecnología para buscar, procesar y presentar información que contribuye a la construcción del conocimiento.
- Emplea la tecnología para la comunicación y colaboración entre colegios, personal, padres, estudiantes y la comunidad en general.
- Participa en comunidades de aprendizaje que estimulan, alimentan y apoyan a profesores y administradores en el uso de la tecnología para aumentar la productividad.
- Comprende el proceso de Reforma Educativa de Guatemala especialmente la Transformación Curricular del Sistema Educativo.
- Propicia acciones que desarrollen el proceso del aprendizaje de los idiomas en modalidad monolingüe.
- Participa en procesos de construcción de investigaciones educativas para dar solución a problemas pedagógicos.
- Aplica la tecnología para mejorar su práctica profesional y para aumentar la productividad propia y la de otros.

2.2.3.2 Docentes

- Manifiesta actitud de respeto ante las diferencias individuales de género, cultura, idioma, religión y cualquier otra que pueda existir.
- Manifiesta una actitud de valoración y protección de los bienes sociales.
- Valora el trabajo individual y colectivo.
- Asegura la equidad en el acceso a los recursos tecnológicos que capaciten y empoderen a todos los estudiantes y educadores
- Promueve actividades culturales y cívicas para fortalecer la identidad étnica y de género, y el reconocimiento, y la valoración de la multiculturalidad e interculturalidad.
- Domina diferentes formas de orientar el aprendizaje de los niños, niñas, jóvenes y padres y madres de familia por medio del arte, su invención, creatividad y talento.
- Resalta la importancia de una formación permanente como profesional con una actitud de aprendizaje continuo.
- Practica los principios psicopedagógicos y técnicos de su especialidad que demanda la profesión que ejerce.
- Comprende el proceso de Reforma Educativa de Guatemala, especialmente la Transformación Curricular del Sistema Educativo.
- Comprende los hechos y fenómenos del entorno natural, la diversidad cultural y social y aprecia la educación bilingüe.
- Promueve el establecimiento de relaciones interculturales entre los actores del proceso educativo de la escuela y la comunidad.
- Desarrolla estrategias para dirigir procesos de negociación, resolución de conflictos, trabajo cooperativo y búsqueda de consensos, dentro del aula, con los compañeros docentes, autoridades y padres y madres de familia.
- Establece una comunicación constante con la comunidad educativa que le permite tener información sobre como orientar las actividades de aprendizaje de los niños y niñas.
- Aplica el pensamiento científico y el razonamiento lógico, verbal y matemático, así como la creatividad, la sensibilidad estética y la expresión corporal.
- Fomenta actividades recreativas en el hogar, la escuela y la comunidad, que favorecen el proceso de formación integral de los niños y niñas respetando la edad, la cultura, las creencias e ideologías de cada grupo.

- Aplica los procesos de evaluación al desarrollo de estrategias creativas de enseñanza-aprendizaje, que mejoran y facilitan la integración adecuada de necesidades especiales, en las distintas áreas curriculares a partir de su contexto y que mejoran los resultados de aprendizaje de los alumnos.
- Domina los mecanismos para la elaboración y desarrollo del Proyecto Educativo del colegio.
- Propicia en el aula un proceso interactivo que permite a los alumnos y alumnas construir su propio aprendizaje mediante un proceso que implica poner a prueba la validez de sus ideas y enfoques, de acuerdo a sus conocimientos y experiencias previos, y aplicarlos a nuevas situaciones.
- Maneja estrategias específicas de enseñanza que facilitan la integración adecuada de niños/as con necesidades educativas especiales en el aula y en el colegio.

2.2.3.3 Secretaria

- Aplica la tecnología para mejorar su práctica profesional y para aumentar la productividad propia y la de otros.
- Comprende y distingue las diferentes formas, programas y procedimientos que ofrece la tecnología para buscar, procesar y presentar información que contribuye a la construcción del conocimiento.
- Emplea la tecnología para la comunicación y colaboración entre colegios, personal, padres, estudiantes y la comunidad en general.

III. CAPÍTULO

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1 Procesos de capacitación

3.1.1 Definición de capacitación

Chiavenato (2009) indica que la capacitación es un medio para poder obtener el mayor desempeño en el trabajo en el cual se desarrolla las competencias de los individuos para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras para que de esta manera favorezca al cumplimiento de los objetivos organizacionales y se conviertan cada vez, más valiosas. Es también una fuente de utilidad ya que permite que los colaboradores puedan contribuir en los resultados del negocio. Favorece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

Aguilar (2006) establece que la capacitación consiste en una actividad planificada y basada en cada una de las necesidades reales de la organización y dirigida hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

Aprender es un paradigma que caracteriza a la sociedad actual, inserta en entorno marcado por un profundo proceso de cambio que progresa al compás de un ritmo de aceleración creciente. Dentro de este dinámico contexto, las organizaciones valoran las siguientes competencias como indispensables para aprovechar su potencial: la capacidad para aprender y la capacidad para aplica lo aprendido.

El impacto de la capacitación como lo expone Orozco (2017) existe información y contenidos vinculados con el proceso de capacitación y medición de sus resultados, con los que regularmente las empresas, instituciones u organizaciones se apoyan para diseñar, elaborar y aplicar una metodología para la medición de los resultados de sus programas, dado a que desconoce la existencia de alguna metodología con recursos estandarizados que resulte aplicable a cualquier empresa, sin interesar sus características; giros comerciales, dimensión física, número de colaboradores o ubicación geográfica. Con la intención de ofrecer una alternativa práctica y sencilla, adaptable a condiciones de trabajo, estructura organizacional, características del personal.

3.1.1.1 Capacitación: responsabilidades y propósitos

“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” (Aguilar 2013 p. 26).

1.10.1.1 Objetivo de la capacitación

La capacitación además de propiciar las habilidades, información, las actitudes y los conceptos, se debe orientar al desarrollo de ciertas competencias que se desea alcanzar la organización. Todas las competencias a nivel organizacional e individuales se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados logren su comprensión.

3.1.2 Enfoque de la capacitación

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades y los conceptos, ahora orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. La capacitación debe basarse en un mapa de competencias, trazado anteriormente, competencias esenciales se dividen en áreas de la organización. La capacitación tiene distintos factores que afectan la capacitación tales como la falta de apoyo de la alta gerencia, el compromiso de los especialistas y los generalistas, los avances tecnológicos, la complejidad de la organización, los principios de aprendizaje y procesos de administración del personal. Sin embargo, el factor que más afecta es el cambio dentro de la organización por parte de los colaboradores y es en este último donde se debe enfatizar un poco más los procesos de capacitación, a la resistencia por parte de los colaboradores.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

3.1.3 Procesos de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas, las cuales se desarrollaran a continuación:

3.1.3.1 El diagnóstico: Se refiere a efectuar un listado de las necesidades o carencias de capacitación que deben ser atendidas, tomando en cuenta que pueden ser pasadas, presentes o futuras.

3.1.3.2 El diseño: Se refiere a preparar el programa de capacitación para atender las necesidades detectadas.

3.1.3.3 La implantación: Consiste en ejecutar y dirigir el programa de capacitación.

3.1.3.4 La evaluación: Se refiere a revisar los resultados obtenidos del proceso de capacitación.

Tabla no. 2

El proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia	Implantación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de la evaluación del desempeño 	Programación de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar • Cuando capacitar 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente de línea ➤ Asesoría de recursos humanos ➤ Por ambos • Por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costos/beneficios

Fuente: Chiavenato (2009) **Gestión del talento humano**, pág. 377

La capacitación debe alcanzar el nivel de desempeño que la organización ha establecido por medio de capacitaciones continuas a los colaboradores que laboran dentro de ella. Para lograrlo se debe crear y desarrollar una cultura interna que favorezca el aprendizaje, el sentido de pertenencia y comprometida con los posibles cambios organizacionales. Se debe incrementar nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. La capacitación dentro de una organización debe ser continua constante e ininterrumpida, incluso cuando el grupo de colaboradores presente un excelente desempeño.

El diagnóstico de necesidades no resulta ser fácil ya que no siempre están claras las necesidades que presentan los colaboradores, para realizar el inventario de necesidades se debe hacer ciertas auditorias e investigaciones internas, para que de esta manera se pueda detectar y cubrir lo más rápido posible. Las necesidades son carencias en la preparación profesional de las personas, es la deficiencia entre lo que una persona debería de saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

3.1.4 Tendencias de la capacitación

Aguilar (2006) da a conocer que existen varias disciplinas de las cuales tres serán desarrolladas a continuación:

3.1.4.1 Desarrollo de competencias

Al hablar de competencias se refiere a la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que realmente necesita la empresa. Una competencia siempre requiere de habilidades, talentos y actitudes emocionalmente positivas, aunque en algunas ocasiones no es fácil precisar en qué proporción se desarrollará.

La técnica de desarrollo de competencias puede darse de algunas experiencias adquiridas, manejo de casos o centros de evaluación, pero la herramienta directa para este propósito es retroalimentar positivamente y el reforzamiento sobre actividades que ejerciten determinada competencia en particular. Según Aguilar, “La evaluación de competencias dicen Levy y Leboyer debería, ante todo, tener como objetivo hacer más concernientes a los individuos de su potencial personal, y consecuentemente, de su desempeño”.

3.1.4.2 Programación neurolingüística

La programación neurolingüística (PNL), sin ser un concepto que se conecte a la capacitación y desarrollo con evidencia lógica, muestra que éstos una nítida coincidencia en algunas de sus coordenadas, ya que ambos tienen como objeto el crecimiento del ser humano en la productividad mediante el cambio.

La PNL es una disciplina que es derivada del campo de la psicología, es más que una escuela que describe dinámicamente el comportamiento, o una teoría que lo explique, es considerado como un modelo técnico y práctico de como los individuos estructuran experiencias individuales de la vida.

Los tres términos onomásticos de la PNL tienen un estrecho vínculo con la capacitación y el desarrollo del individuo, las cuales se describen a continuación:

- *Programación:* Se refiere a modelos, procesos o caminos que tomamos opcionalmente para armar las piezas de nuestra experiencia, nuestra motivación y nuestras ideas en función de los resultados que buscamos.
- *Neuro:* Todo el comportamiento humano, y su ideología necesariamente arrancan de cómo percibimos la realidad, a través de esas puertas que son los sentidos, cuyo mecanismo regulador es el sistema neurológico, en este aspecto interactúa en una relación de antecedentes con el conjunto de neurotransmisores y las glándulas de secreción interna.
- *Lingüística:* Así como los sentidos, sin ser causa, son condiciones esenciales para nuestra percepción, el lenguaje (En su aceptación más completa) es condición tanto para organizar internamente lo que percibimos (mediante la conceptualización y su simbolización), como para comunicarnos con los demás. El uso del lenguaje puede limitar o ampliar nuestra percepción y representación de la realidad y en el PNL cobra una enorme importancia como vehículo de ingreso al inconsciente y facilitador del cambio.

3.1.4.3 Facultamiento (empowerment)

La utilidad del modelo de facultad en el recinto de la capacitación y del desarrollo implica dos instancias: primera, la aplicación del modelo de facultad en el proceso de capacitación. Segunda, la utilización de técnicas de facultad en los eventos de capacitación. Para ello los enfoques de facultad se pueden agrupar en tres:

- *Facultad mediante el contagio:* sin ser relevantes los aspectos estructurales o jerárquicos y partiendo del principio de que el poder real reside en proponerse lo que se pretende y encontrar los caminos técnicos y humanos para lograrlo.
- *Facultad mediante la distribución del poder:* a través de la centralización y la autonomía administrativa.
- *Facultad mediante el cambio de mentalidad y compromiso con el riesgo:* La facultad inicia con el cambio de políticas, que, a su vez, son producto de dos concepciones opuestas con respecto a la empresa: la estructura patriarcal, tradicional, lastrada por la burocracia, y la estructura intrépida, arriesgada, transparente y funcional.

La facultad bien cimentada, hace efectiva la capacidad real de tomar decisiones y resolver problemas dentro de la propia área de responsabilidad. Por esto mismo contribuye en la productividad la inversión realizada por la empresa para mantener los puestos gerenciales.

Al mismo tiempo la Association Society for Training and Development (ASTD) subraya que las principales tendencias son las siguientes:

- *El aprendizaje como estrategia empresarial:* las organizaciones que aprenden bien rápido u que colocan a los recursos humanos en un nivel realmente estratégico alcanzan logros en los negocios mucho mejores que las que no lo hacen.
- *El e-learning:* actualmente se está derribando barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicionales y expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación.
- *La capacitación como consultoría del desempeño:* en lugar de enfocarse en las actividades, la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, los equipos y la organización.
- *Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching:* la transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el coaching.
- *El papel del especialista en capacitación y desarrollo se está modificando:* en lugar de solo ofrecer cursos y talleres, ahora se ubica en el centro del proceso de aprendizaje e innovación de la empresa para ayudar a la organización y a las personas a crecer y a alcanzar el éxito en la alineación con las estrategias organizacionales.

3.1.5 Tipos de capacitación

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

3.1.5.1 La capacitación en el puesto: Es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

3.1.5.2 Las técnicas de clase: Utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos experiencias relacionados al puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas hasta las interpersonales. Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización y juegos de empresas. El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada.

Robbins (2004) expone que la capacitación abarca desde impartir a los empleados destrezas básicas de lectura hasta cursos avanzados en liderazgo ejecutivo. Para lo cual se da a conocer a continuación cuatro categorías generales básicas: destrezas básicas de lectoescritura, técnicas, de relaciones interpersonales y de solución de problemas:

Destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética: Cada vez es más frecuente que las organizaciones eduquen a sus empleados en las destrezas básicas de lectura y escritura aritmética. Los empleados necesitan mejorar sus conocimientos matemáticos para entender los controles numéricos del equipo, de lectura y escritura para interpretar las hojas de procesos y de comunicación oral para trabajar en equipos.

3.1.5.3 Capacidades técnicas: La mayor parte de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las capacidades técnicas de los empleados. Los trabajos cambian con las nuevas tecnologías y la mejora en los métodos. La capacitación técnica se ha vuelto cada vez más importante por los cambios en el diseño de la organización. A medida que las empresas allanan sus estructuras, amplían su utilización de equipos y derriban barreras departamentales tradicionales, los empleados tienen que aprender a realizar una variedad más extensa de tareas y necesitan más conocimientos sobre el funcionamiento de su organización.

3.1.5.4 Habilidades de relaciones interpersonales: Casi todos los empleados forman parte de una unidad de trabajo. En alguna medida, su desempeño depende de su capacidad para relacionarse con sus compañeros y jefes. Algunos colaboradores tienen excelentes capacidades interpersonales, pero otros necesitan capacitación para fortalecer las suyas, lo que incluye aprender a escuchar, a comunicar ideas claramente y a funcionar mejor como integrantes de equipos.

3.1.5.5 Habilidades de resolución de problemas: Los administradores, lo mismo que muchos empleados que no efectúan tareas de rutina, tienen que resolver problemas en su trabajo. Cuando las personas tienen que aplicar estas capacidades, pero no las tienen, pueden participar en un programa de capacitación en resolución de problemas. En estos programas se realizan actividades para afinar la lógica, el razonamiento y la habilidad de definir problemas, así como la capacidad de determinar causas, encontrar y analizar alternativas y elegir soluciones.

3.1.6 Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, a saber, las cuales se desarrollan a continuación:

3.1.6.1 Lecturas: La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva.

3.1.6.2 Instrucción programada: Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Algunas de las ventajas son la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias cosas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso.

3.1.6.3 Capacitación en clase: Es el entrenamiento fuera del local trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo.

3.1.7 Capacitación formal individualizada para adaptarse al estilo de aprendizaje de cada empleado

Robbins (2004) La manera en que uno procesa, asimila y recuerda material nuevo y difícil no es necesariamente la misma que otro. Este hecho significa que la capacitación formal debe individualizarse para reflejar el estilo de aprendizaje del empleado. Algunas personas absorben mejor la información cuando leen. Los auditivos prefieren el sentido del oído para asimilar la información. Las personas que prefieren un estilo participativo aprenden haciendo.

Es posible traducir estos estilos en métodos de aprendizaje. Para aprovechar al máximo, los efectos a la lectura deben recibir libros y otros materiales escritos para estudiar; los observadores deben tener la posibilidad de ver a otros individuos ejemplificar las nuevas destrezas, en persona o en video; los auditivos se benefician de escuchar lecciones o cintas,

y los participativos sacarán el mayor provecho de las oportunidades en las que puedan simular y practicar las nuevas destrezas.

3.1.8 Evaluación del proceso de capacitación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, colaboradores y clientes. Como la capacitación presenta un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los colaboradores se capacitan y no produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado. Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

- *Costo*: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación
- *Calidad*: qué tan bien cumplió las expectativas
- *Servicio*: satisfizo las necesidades de los participantes o no
- *Rapidez*: que tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron
- *Resultados*: que resultados ha tenido

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿Cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Kirkpatrick propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación, las cuales se describen seguidamente:

- *La reacción*: es la prueba de la sonrisa o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendarían a otros.
- *Lo aprendido*: se debe evaluar la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultados de su aplicación.
- *El desempeño*: evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento.
- *El resultado*: Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización.

- *El rendimiento de la inversión:* también llamado ROI (Returnoninvestment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.
- **Cómo sacar el máximo de los programas de capacitación**
- El apoyo y el compromiso de la cúpula de la organización son indispensables, tal como ocurre en el caso de los programas de calidad total.
- La participación de la alta dirección significa que el programa es válido. Mientras estuviera bajo las manos de la gerencia media el programa podría quedar en el aire.
- Lo importante es relacionar la programación de la capacitación con los objetivos estratégicos del negocio.
- La empresa debe crear un clima interno favorable a la capacitación y al entrenamiento de las personas, en el cual se incentiven nuevas habilidades, se privilegien la creatividad y la innovación y se valoren los nuevos conocimientos. El ideal sería una cultura organizacional que valore y subraye la capacitación y que proporcione oportunidades para poner en práctica nuevos conocimientos, nuevas posturas y nuevas soluciones de las personas.

3.2 Desarrollo organizacional

3.2.1 Definición

Alles (2011) El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras. En cualquier tipo de organización interactúan personas; no importa su número, pueden ser muchas o pocas, cada una de ellas cumple un rol, desde simples colaboradores hasta jefes o directivos, Muchas veces son al mismo tiempo jefes y empleados. Todas estas personas tienen determinados comportamientos, no siempre los mismos, según las circunstancias y sus roles. A la suma de todos estos comportamientos, sus causas y motivos, sus interrelaciones, etc.

Se reemplazan los conceptos de *personas* por individuos o grupos y *estructura* por puestos y relaciones por los subsistemas de Recursos Humanos siendo estos:

- **Análisis y descripción de puestos:** Todas las instituciones deben contar, por escrito, con un manual de funciones actualizado, esto para ayudar a que no se le asignen a dos personas la misma función y en este caso este sub sistema es base para el resto de sub sistemas.
- **Atracción, selección e incorporación de personas:** Se refiere a una buena selección de tipo profesional, aplicando la batería de pruebas psicométricas adecuadas al puesto vacante, continuando con el proceso de incorporación adecuado, son factores que determinarán un buen inicio de la relación laboral.
- **Evaluación de desempeño:** Es necesario tener reuniones con el personal e indicarles cómo están haciendo las cosas, además es un sistema de evaluación que no es sinónimo de despido, es una motivación para los colaboradores para retarlos y establecer nuevos objetivos para mejorar.
- **Remuneraciones y beneficios:** Cuidando la equidad, tanto hacia el interior de la institución como con relación al mercado, teniendo un salario que sea digno y justo.
- **Desarrollo y planes de sucesión:** Los planes de carrera y los planes de sucesión se han transformado en buenas prácticas para medir el capital intelectual de una institución.
- **Capacitación y entrenamiento:** Las inversiones de capacitación y desarrollo podrán construir adecuadamente en el personal con el que cuenta la institución en cuanto los planes estén diseñados a las estrategias institucionales.

La adecuada aplicación de los sub sistemas expuestos anteriormente, un diseño acorde a las necesidades con un seguimiento adecuado a los distintos departamentos con los que cuente la institución dará como resultado el desarrollo organizacional esperado. Los subsistemas se relacionan entre si y de un modo a otro a considerar otros aspectos.

Considerando así, el contrato psicológico que se establece también entre el patrono y el empleado, el cual representa una suma de expectativas no escritas, en las cuales se celebra la relación laboral. Cabe mencionar que el tiempo se mantiene con el tiempo, siempre y cuando las expectativas que tiene el colaborador se cumplan, así también puede seguir cambiando debido a las necesidades de la institución y también las del individuo

Cuando en una organización se quiere comenzar a pensar, trabajar, implementar conceptos sobre capital humano, se debe iniciar pensando en ellos como un valor estratégico dentro de la institución.

Garzón (2005) El desarrollo organizacional utiliza, en principio, el enfoque interdisciplinario; es decir, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final: que los colaboradores cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado; especialmente cuando se está frente al peligro de que las organizaciones sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, cuando llegan a la total deshumanización y a provocar la enajenación del mismo sujeto.

3.2.2 Conceptos fundamentales del comportamiento organizacional

Alles (2011) indica que muchos conceptos básicos no cambian ya que el comportamiento organizacional se sustancia en el hombre y sus circunstancias. No obstante, un gran número de otros aspectos se han modificado desde su base. Para que este accionar estratégico sea efectivo se deberán considerar todos los factores que integran la cultura organizacional, es decir, sin dejar de lado las motivaciones y características propias de los individuos que le integran.

Naturaleza de los individuos

Para comprender mejor en qué consiste el comportamiento de las personas dentro de una organización hay que tener en cuenta una serie de aspectos que mencionaremos a continuación:

- **Los individuos son iguales y diferentes al mismo tiempo:** El comportamiento organizacional como línea de estudio se nutre de diferentes disciplinas; hay muchos aspectos comprometidos en el comportamiento de las personas dentro de las entidades donde se desempeñan. En el siguiente cuadro se exponen las distintas disciplinas relacionadas con los diversos aspectos del comportamiento de las personas en el ámbito de las organizaciones, que Cole ha identificado.

Tabla No. 3

Disciplinas relacionadas con el comportamiento organizacional

Psicología	Sociología	Política	Filosofía	Economía
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de personalidad • Motivación • Percepción • Necesidades individuales • Aprendizaje • Estrés • Decisiones individuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de grupos • Organización estructural • Estructuras sociales • Asuntos de género • Cultura • Teoría sistémica • Cambio organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder • Autoridad • Liderazgo • Conflicto • Cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideologías • Visión acerca de la naturaleza de la humanidad • Competencia (de competir) 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de recursos • Escasez • Costos

Fuente: Cole, Gerald. **Organizational Behaviour DP Publications**, Londres, 1995

- **Percepción:** Los individuos tienen o pueden tener una percepción particular de la realidad. Se ve a diario en cualquier tipo de acontecimiento, más aún cuando las acciones o medidas pueden tener una repercusión directa sobre ellos mismos. Cada empleado tiene una idea diferente sobre el trabajo, por varias razones: su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias e incluso su origen social. Los jefes o supervisores deben estar preparados para reconocer que las percepciones de los empleados son diversas.

Igualmente es importante estar alerta sobre los cambios en las percepciones de los colaboradores. En el momento de su incorporación una persona puede tener una determinada percepción de las cosas luego, por razones de su entorno personal fuera del trabajo, cambiar su modo de percibir las cosas, quizá de modo radical. Lo antedicho puede producirse por cuestiones que ocurran dentro del ámbito laboral; sin embargo, se

hace mención a una posible situación externa que, desconocida o no, pueda cambiar la percepción del empleado de un modo inesperado, ya que esta situación puede sorprender en mayor medida a un jefe o supervisor que un cambio derivado de circunstancias de la propia organización.

- **La persona es un todo:** Otro fenómeno, no por obvio menos interesante, es que las organizaciones están formadas por colaboradores que, durante la jornada laboral, concurren a trabajar no sólo trayendo consigo la parte de su persona correspondiente a sus aspectos profesionales, sino que está presente todo el individuo, con sus emociones y problemas personales, ya sean situaciones positivas o no. Cuando se manejan procesos de selección de personas, esto se tiene muy en cuenta: una organización no contrata una parte del individuo, la que concurre a trabajar, sino que al trabajo asiste el individuo con todas sus circunstancias, sentimientos, valores y problemas. A su vez, su habilidad no puede separarse de sus antecedentes o conocimientos.
- **Motivación en el comportamiento:** La motivación de las personas en el ámbito laboral es un tema estudiado en profundidad por diferentes autores, desde hace mucho tiempo, sin que por ello pierda actualidad. Las organizaciones están frecuentemente preocupadas por esta temática y los diseños de soluciones no siempre dan el resultado esperado. La motivación de las personas, usualmente no se basa en lo que los directivos creen que los colaboradores necesitan sino en lo que ellos en realidad desean. Sin motivación la organización no funciona. La motivación en el trabajo es como el combustible para un motor.

La motivación es esencial para el buen funcionamiento de una organización. Una empresa puede tener la mejor tecnología y equipamiento, pero si su personal no se siente motivado tales recursos serán improductivos.

- **Pertenecer:** Muchos empleados desean participar en las decisiones a fin de contribuir con sus ideas y talentos al éxito de la empresa. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de involucramiento. Se verá más adelante este concepto bajo el nombre de empowenment.
- **Deseo de reconocimiento y valoración:** Las personas requieren ser valoradas, reconocidas como tales y no como máquinas. Respeto, dignidad y atención. Los

empleados desean que se valoren sus habilidades y capacidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo.

3.2.3 Las organizaciones y las personas que la integran

Se hace mención de tres características comunes a todas las organizaciones: coordinación de esfuerzos, autoridad jerárquica, división de trabajo y objetivo común. Estos factores pueden agruparse bajo el nombre de estructura de la organización. Los individuos actúan dentro de organizaciones, ya sean pequeñas, medianas o grandes.

- **Las organizaciones son sistemas sociales:** Por lo tanto, están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. El sistema social puede, a su vez, ser formales e informales. La existencia de un sistema social implica que el entorno organizacional se caracteriza por cambios dinámicos más que por un conjunto estático de relaciones. Por ello, si bien las organizaciones expresan sus relaciones a través de organigramas, hay que reconocer, cuando éstos se dibujan y diseñan, que las mismas son de carácter dinámico.
- **Relación ganar-ganar:** Las organizaciones necesitan a sus empleados (en realidad, no existen sin ellos) y los empleados necesitan a las organizaciones para ser, valga la redundancia, empleados; por ende, ambos se necesitan: personas y organizaciones. Los intereses mutuos consisten una meta suprema para los colaboradores, la organización. Los intereses mutuos constituyen una meta suprema para los colaboradores, la organización.
- **Ética:** En relación con las personas que integran las organizaciones, la ética tiene muchas relaciones e implicancias. Este concepto parece ocioso en un momento en el mundo existen serios problemas de empleo. Una forma de cuidar a los colaboradores y de alguna manera también a la organización, es tratarlos éticamente. Es por ello las organizaciones pueden establecer códigos de ética, impartir capacitación sobre cuestiones éticas, retribuir y evaluar los comportamientos éticos de sus empleados.

3.2.4 Modelos de comportamiento organizacional

A lo largo de los años han surgido diferentes teorías y descripciones de los distintos estilos de comportamiento organizacional. Se presenta un cuadro de resumen de las principales teorías en materia de comportamiento organizacional, el cual se describe a continuación.

Tabla No. 4

Modelos de comportamiento organizacional

Teoría	Perspectiva	Enfoque	Exponentes	Período
Teorías clásicas	Científica, racional y operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de las organizaciones • División de tareas • Autoridad por niveles • Controles cruzados • Management científico 	Henry Fayol E.W. Taylor L. F. Urwick Max Weber	1880 a 1940
Teorías basadas en las relaciones humanas	Social, foco en la gente y en las necesidades del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad a los grupos • Los trabajadores como miembros de los grupos • Se reconoce la importancia de los grupos informales 	Elton Mayo Roethlisberger y Dickson	1927 a 1936
Escuela psicológico-social	Necesidades individuales y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento y contribuciones individuales • Motivación personal y autoactualización • Orientación al logro, independencia individual y apoyo en las relaciones. 	Abraham Maslow Douglas McGregor R. Likert C. Argyris D. McClelland	1950 a 1960

Teorías sobre liderazgo	Cualidades y estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza de las cualidades y estilos de liderazgo • Liderazgo situacional/funcional • Cómo enfocar las contingencias 	D. MxGregor Tannenbaum Schmidt C. Argyris Blake/Mouton F.E. Fiedler VictorVroom John Adair W, Reddin	1950 a 1960 1960 a 1970
Teorías sistémicas	Las personas dentro de un sistema (social y técnico)	<ul style="list-style-type: none"> • Unión entre las necesidades sociales y los requerimientos técnicos. • Naturaleza de los grupos en la organización 	Trist/ Emery Bruns/ Stalker	1950 a 1960
Teorías sobre la contingencia	Estructura / el diseño depende de la situación	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un único modelo de estructura • El tipo de producción influencia la estructura • El entorno influencia la estructura 	Joan Woodward Lawrence y Lorsch	1950 1960 1960

		<ul style="list-style-type: none"> • El tamaño de la organización, su historia, etc., afectan la estructura • Los factores contingentes, entre ellos el poder, influyen sobre la estructura 	<p>Pugh D. S.</p> <p>Mintzberg</p>	1970 a 1980
Teorías sobre el management de la calidad	Proveer al consumidor con calidad y valor	<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza de la calidad • Enfoque de calidad total • Naturaleza del valor • Precio Vs. calidad 	<p>W. Edwards</p> <p>Deming</p> <p>J. Juran</p> <p>M. E. Porter</p>	1970 a 1980
Teoría X	Con base a estos supuestos, es función de los administradores	<ul style="list-style-type: none"> • Al individuo común le desagrada trabajar y lo evitará de ser posible • El individuo común carece de responsabilidad, posee escasas ambiciones y busca la seguridad, ante todo. • La mayoría de los individuos deben ser forzados y amenazados con castigos para conseguir que trabajen. 	McGregor	1957
Teoría Y	Con base en estos supuestos, es función de los administradores	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo es tan natural como la diversión y el descanso 	McGregor	1957

	desarrollar la potencialidad de los empleados y ayudarlos a explotarla en post de objetivos comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Los individuos no son inherentemente perezosos. Se ven inducidos a serlo como resultado de la experiencia • Los individuos poseen potencialidades. En condiciones adecuadas, aprenden a aceptar y buscar responsabilidad. Poseen imaginación, ingenio y creatividad, que pueden aplicarse al trabajo. 		
--	---	--	--	--

Fuente: Alles, **comportamiento organizacional**. Pág. 42, 43 y 44

3.2.5 Las funciones de la cultura organizacional

Gordon establece que la cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.

La cultura puede afectar la forma en que las personas interpretan las circunstancias, e incluso puede influir en sus esquemas para organizar y retener la información. La cultura también se refiere a los significados o las interpretaciones que se comparten y que, en gran medida están tácitas y son exclusivas de los miembros de un grupo o una organización, y que les permiten enfocar sus actos. Varias son las maneras en que los administradores utilizan la cultura.

- **Apoyar la estrategia comercial de la organización:** La nueva cultura de servicio al cliente refuerza la estrategia comercial de ofrecer precios, recogidas y entregas de paquetes más flexibles y atentas a las necesidades de las empresas que componen su clientela.

- **Prescribir medios aceptables para que los administradores interactúen con públicos:** Actitud de si se puede, en relación con las empresas que son clientes, lo que condujo a colocar a representantes de los servicios en sus propias instalaciones.
- **Tomar decisiones de personal:** Los trabajadores que no quieran usar tecnología nueva o los administradores que carezcan de una orientación hacia el servicio en sus propias instalaciones.
- **Establecer criterios para el desempeño:** Los administradores y otros empleados pueden ser evaluados con base en su capacidad para ajustarse a parámetros congruentes con la cultura.
- **Guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía:** Las soluciones creativas se deben buscar entre los administradores y trabajadores para evitar los problemas con los clientes.
- **Elegir estilos administrativos correctos:** La cultura del servicio al cliente, combinada con la mayor disponibilidad de tecnología informática, según el empowerment en los trabajadores y propicia un cambio en el estilo administrativo que apoya la toma descentralizada de decisiones.

En general, se considera que la cultura brinda consistencia a la organización porque integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamientos consecuentes. De hecho, algunos investigadores sostienen que la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización, la claridad de su misión, la importancia que conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad para propiciar una respuesta positiva ante el cambio organizacional sirven para pronosticar la eficacia de la organización.

Se puede diagnosticar la cultura de la organización para determinar si respalda las metas organizacionales, si fomenta las mejoras constantes de la calidad o si crea una organización aprendiz. Esta es la estrategia que usan cada vez con más frecuencia los altos ejecutivos que piensan que el cambio de cultura puede mejorar el desempeño.

La cultura de una organización describe la parte del ambiente interno de la organización que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros organizacionales y sirve para guiar su funcionamiento. Una cultura tiene tres niveles: supuestos, valores y artefactos. Se puede descubrir una cultura analizando la misión de la

organización, sus héroes, heroínas, mitos y relatos, rituales y ceremonias y disposiciones físicas.

Las organizaciones crean una cultura en tono a la mejora de la calidad se concentran en satisfacer las necesidades de los clientes a fin de alcanzar la satisfacción del cliente. Este esfuerzo de toda la organización, muchas veces llamado administración para la calidad total o mejoras continuas en la calidad, intenta mejorar constantemente la calidad de los bienes y servicios. Las mejoras continuas, la facultad de los colaboradores, la satisfacción de los clientes y el liderazgo constituyen los cuatro pilares de la administración para la calidad total.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se desarrollarán los resultados obtenidos del trabajo de campo de la investigación titulada “Procesos de capacitación y su influencia en el desarrollo organizacional”.

En el Centro Educativo, se realiza el proceso de capacitación de manera empírica, no son aplicados científicamente, Aguilar A. en su libro *Capacitación y desarrollo del personal*, indica que es un sistema cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas, el primero de ellos es realizar un diagnóstico de necesidades, deseos que poseen los colaboradores para desarrollar las habilidades que son importantes para desempeñar de una mejor manera sus funciones en el puesto de trabajo, obteniendo esta información se continua con la elaboración del plan, el cual debe contener los indicadores que dieron a conocer en el diagnóstico, según la opinión de los entrevistaos o encuestados, indicando así, todos los aspectos necesarios para poder ejecutar cada una de las capacitaciones, fechas, responsable, horarios, entre otros aspectos que son necesarios, lamentablemente según el estudio, no existe un diagnóstico de necesidades, realizando un proceso científico donde determinen los aspectos a mejorar.

Según Hernández y Cruz (2014) en su tesis titulada; *Capacitación al personal administrativo de la clínica No. 23 del IMSS Propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales*, propone establecer un medio de intervención para darle la importancia que se merece al capital humano dentro de una empresa, el cual se debe realizar bajo una perspectiva pedagógica donde el colaborador reconozca que para llegar al desarrollo integral debe tener en cuenta factores internos y externos, debido a que existen diferentes opiniones del personal, indicando que esos factores reducen los incentivos para asistir o participar en distintas capacitaciones debido a que algunas de ellas no son acorde a sus necesidades ni podrían favorecer a mejorar las funciones asignadas.

Chiavenato I. en su libro titulado *Gestión del talento humano* indica que la capacitación es un medio para poder obtener el mayor desempeño en el trabajo en el cual se desarrolla las competencias de los individuos para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras para que de esta manera favorezca al cumplimiento de los objetivos organizacionales y se conviertan cada vez, más valiosas. Es también una fuente de utilidad ya que permite que los colaboradores puedan contribuir en los objetivos del negocio. Mismo que en los resultados obtenidos en el cuestionario en su mayoría opina que si es necesario

detectar las necesidades según el puesto de trabajo que desempeñan, el resto opinan que compete a los puestos directivos según las observaciones realizadas.

Lorda y Gaído (2002), en su artículo, los productores hortícolas y su desarrollo laboral en el cinturón verde de bahía blanca, argentina. Cambios y permanencias, en la revista electrónica de geografía y ciencias sociales Scripta Nova, vol. VI, núm. 119 (43), 1 de agosto de 2002. Indica que la capacitación es una de las herramientas válidas para mantenerse dentro del mercado, es decir que es una manera de mantenerse actualizados, a la vanguardia e innovar en los procesos. Constantemente nos enfrentamos a cambios y se deben contar con las herramientas necesarias y en este caso, que el centro educativo pueda ofrecer una calidad educativa adecuada para la población, que llenen los requisitos y expectativas de la comunidad educativa para que así también se cuente con un desarrollo organizacional enfocado al recurso humano de manera óptima.

Según Aguilar A. en su libro Capacitación y desarrollo del personal establece que la técnica de desarrollo de competencias puede darse de distintas experiencias adquiridas, manejo de casos, pero la herramienta directa para este propósito es retroalimentar positivamente el reforzamiento sobre actividades que ejerciten determinada capacidad en particular, este concepto según los resultados obtenidos de los colaboradores encuestados no se lleva a cabo, ya que no les consultan sobre las habilidades que deben desarrollar en el puesto de trabajo que actualmente desempeñan, mismo que ejecutan de manera empírica y hace que el proceso sea lento o en algunos casos sea nula la existencia.

Orozco A. en su libro, El impacto de la capacitación, expone que el proceso de capacitación y medición de sus resultados, con los que regularmente las empresas, instituciones u organizaciones se apoyan para diseñar, elaborar y aplicar una metodología para la medición de los resultados de sus programas, dado a que desconoce la existencia de alguna metodología con recursos estandarizados que resulte aplicable a cualquier empresa, sin interesar sus características. Según los resultados obtenidos de los encuestados indican que desconocen la existencia de un plan de formación ya que no ha sido compartido ni dialogado entre los colaboradores.

Aguilar A. en su libro, Capacitación y desarrollo del personal, da a conocer que esta terminología, además de propiciar las habilidades, información, las actitudes y los conceptos, se debe orientar al desarrollo de ciertas habilidades y capacidades que se desea alcanzar la

organización. Todas las competencias a nivel organizacional e individuales se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados logren su comprensión. Los colaboradores encuestados en su mayoría indican que no han participado en actividades de formación en las que disminuyan necesidades existentes, que con anterioridad manifiestan a sus superiores, solamente han recibido alrededor de dos charlas en los últimos dos años laborando para la Institución Educativa.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas, dar a conocer los objetivos de la misma y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. Es diseñada con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. Los colaboradores encuestados en su totalidad exponen que no se les da a conocer con tiempo de anticipación los objetivos que tiene las actividades planificadas, sin embargo, si les dan a conocer anticipadamente la asistencia a las capacitaciones que reciben.

Para que el Desarrollo organizacional se lleve a cabo de una manera favorable es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos, buscando desarrollar las potencialidades de los colaboradores, equipos, sistemas y subsistemas y la relación que existe tanto internas como externas; este mismo no se debe considerar como una solución de emergencia para un momento de crisis, resulta ser una opción para mejorar muchos aspectos débiles que afecta el desempeño del personal docente y administrativo. Esto coincide con la opinión de los colaboradores encuestados, que consideran que han desarrollado sus conocimientos en el puesto de trabajo que actualmente desempeñan, lo cual es favorable para la institución.

Jiménez D. en su libro titulado, Manual de recursos humanos, manifiesta que a los colaboradores no solo se les debe juzgar por sus habilidades técnicas o su capacidad cognitiva, sino también hay que tomar en cuenta las cualidades personales como; la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad, el trabajo en equipo o la influencia, estas mismas se engloban en un concepto que es inteligencia emocional, especialmente proporciona a los colaboradores capacidad y habilidad para regular sus fuerzas e impulsos emocionales, muchos de ellos inconscientes y por lo tanto el desarrollo y el progreso en el ámbito laboral es positivo. Información que coinciden con los resultados de los colaboradores encuestados, quienes

indican que su desempeño laboral es bueno ya que según la experiencia adquirida y los conocimientos aplicados han desarrollado y dominan de una mejor manera competencias propiamente del puesto que desempeñan.

Chiavenato I. en su libro, Introducción a la teoría general de la administración, expone que el proceso de desarrollo organizacional dentro de cualquier organización, requiere de la participación de todos los que la conforman. Es importante contar con personal capacitado y competente pero también se le debe motivar y desarrollar el sentido de pertenencia para obtener a cambio su lealtad. Es importante otorgar a los subordinados un rango de libertad de participación en la toma de decisiones o facultad con el fin de desarrollar y fortalecer la confianza en ellos mismos y el desempeño de los equipos, de acuerdo a los resultados obtenidos de los colaboradores encuestados determinan que no se encuentran motivados en el puesto de trabajo que actualmente desempeñan, principalmente por la remuneración económica que reciben mensualmente.

V. IV COMPROVACIÓN DE HIPOTESIS

Según la con la hipótesis de investigación, la cual señala que: La influencia del proceso de capacitación es positiva y significativa para el desarrollo organizacional para generar distintas habilidades y capacidades del recurso humano en el Colegio Privado Salcajá, en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango; se establece que, para este caso los colaboradores, entre mayo a octubre de 2019, el proceso de capacitación influye de manera positiva con el desarrollo organizacional del recurso humano en el Colegio. Para ello se procedió a analizar las variables en conflicto, mediante el siguiente procedimiento estadístico.

Para establecer la objetividad del estudio se utilizó el método estadístico, Coeficiente “Q” de Kendall y para una mejor comprensión, se tendrá a bien explicar en qué consiste y cómo se establecen los resultados en relación a las variables de la investigación.

Según Rojas (2013) indica que este coeficiente mide la correlación entre dos variables a nivel nominal o clasificatorio y se usa en cuadros de dos columnas por dos renglones. Los valores que puede alcanzar oscilan entre - 1 y + 1; cuando es igual a - 1 indicará una completa disociación entre las variables, y si es igual a + 1 mostrara una asociación total.

En caso de que el valor sea igual a cero, se concluye que no hay asociación o relación entre las variables, lo cual es diferente al hecho de que exista una disociación completa.

Cuadro No. 1

Indicadores de Correlación del Coeficiente “Q” de Kendall

<i>Valor del coeficiente</i>	<i>Magnitud de la asociación o correlación</i>
Menos de .25	Baja
De .25 a .45	Media baja
De .46 a .55	Media
De .56 a .75	Media alta
De .76 en adelante	Alta

Fuente: Rojas, Raúl. (2013). Guía para realizar investigaciones sociales. Novena a trigésima octava edición. Plaza y Valdés Editores México. Libro PDF pp. 417.

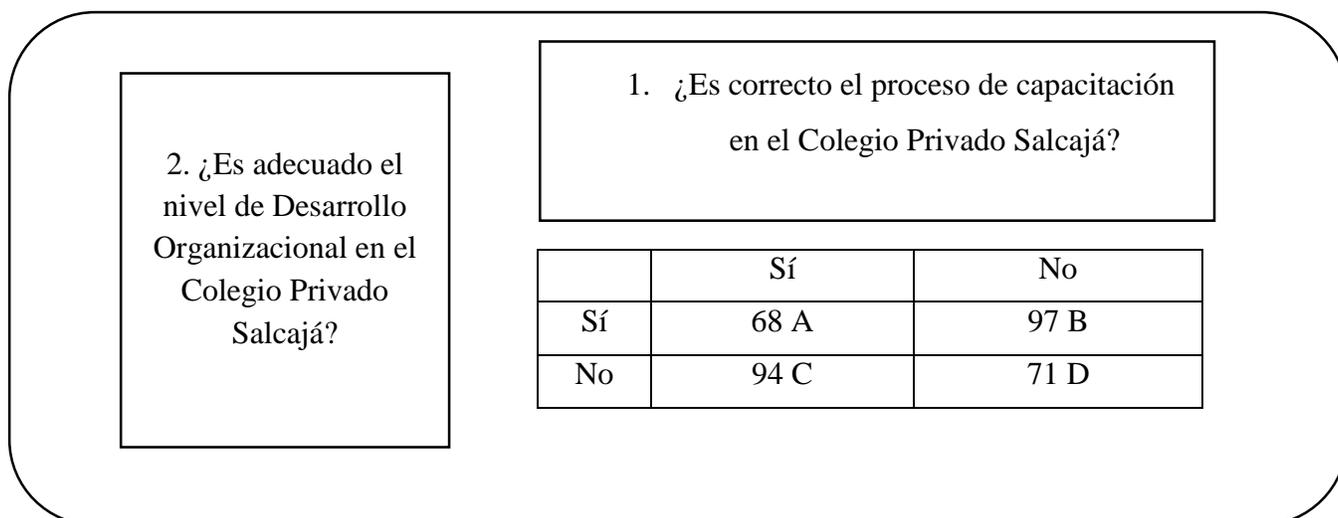
En el Cuadro No. 1 se observa los valores de correlación los cuales están determinados por estándares, que pueden ser: baja, media baja, media, media alta y alta. Entre más cerca este el dato obtenido de la unidad (en positivo o negativo) indica que las variables están más asociadas.

Por medio de esta breve explicación de la aplicación del coeficiente “Q” de Kendall, se hará el respectivo cruce de variables de la hipótesis de esta investigación y el análisis de las mismas, con ello, se determinará el grado de correlación existente entre dichas variables.

La variable independiente de la hipótesis (Procesos de capacitación) se vinculará con el primer cuestionamiento; mientras que la variable dependiente: (Desarrollo organizacional del recurso humano), se ligará en el segundo, como se muestra en el Cuadro No. 2.

Cuadro No. 2

Análisis de Correlación entre el proceso de capacitación y su influencia en el desarrollo organizacional del recurso humano



Fuente: Investigación de Campo, 2019.

$$\frac{68 * 71 - 97 * 94}{68 * 71 + 97 * 94} = \frac{4828 - 9118}{4828 + 9118} = \frac{-4290}{13946} = -0.30$$

Aplicada la fórmula para determinar el coeficiente “Q” de Kendall, el resultado obtenido es -0.30, se determinó que es BAJA (disociación) porque de acuerdo con la tabla tiene un rango de coeficiente menos de 0.30. Por ello se rechaza la hipótesis investigativa y se comprueba y se acepta la hipótesis nula: “No se desarrolla un proceso de capacitación, es por ello que se manifiesta poco significativo para el desarrollo organizacional debido a que no se generan distintas habilidades y capacidades del recurso humano en el Colegio Privado Salcajá, en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango”.

Para tener un dato que pueda explicar a fondo el resultado obtenido, se le aplicará **el coeficiente de determinación (Q²)**, el cuál determina el porcentaje de la asociación de las variables. Para este caso es:

$$(Q^2) = (-0.30)^2 = 0.09 \times 100 = -0.9\%$$

Este dato indica que el proceso de capacitación tiene un coeficiente de determinación de -0.09% con relación al desarrollo organizacional del Colegio Privado Salcajá, por lo que el 99.91% se debe a otras razones.

A la luz de los datos anteriores, con toda la seguridad que amerita el caso, se puede decir que *la hipótesis de investigación se rechaza y se acepta la hipótesis nula que establece No se desarrolla un proceso de capacitación, es por ello que se manifiesta poco significativo para el desarrollo organizacional debido a que no se generan distintas habilidades y capacidades del recurso humano en el Colegio Privado Salcajá, en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango.*

VI. CONCLUSIONES

- Se establecieron las necesidades con las que cuentan los colaboradores se determinaron a través de varios criterios, el de los colaboradores propiamente y el de los directivos y dueños, dado a este resultado se determinó que es necesario poder realizar una escala salarial adecuada, trabajo en equipo, herramientas de evaluación, innovación en técnicas y métodos educativos y al clasificar estas mismas se puede determinar las prioridades de capacitación y así mismo facilitar este proceso. Al determinar y plantear las estrategias a desarrollar para disminuir debilidades detectadas generan mayor productividad en el desempeño, tanto en el personal docente como administrativo. Existen diferentes herramientas, las cuales ayudan y aportan para la investigación minuciosa que se debe ejecutar, además brinda información necesaria e importante para luego construir los procesos de capacitación.
- Se determinó que actualmente en la Institución Educativa no se cuentan con un proceso de capacitación que favorezca a la institución, lo realizan de manera empírica, dado a que no utilizan herramientas científicas para obtener la información. Deben contar con esta herramienta que resulta ser beneficiosa para la institución ya que de esa manera se obtiene mayor productividad iniciando con un diagnóstico de necesidades donde se establezcan una serie de debilidades que el personal desea y debe mejorar, determinando prioridades e importancia en cada uno de los temas que se deben desarrollar en la elaboración del plan, mismo que debe indicarse datos importantes, quienes desarrollaran los temas, el horario y un aspecto importante, es el costo que genera, este, debe ser reflejado con la mayor productividad y dominio de contenidos necesarios para la ejecución de cada una de las funciones desarrolladas en el puesto de trabajo determinado. Y al ejecutar el plan en mención, se debe tener control y verificación de cada tema planteado para que, al momento de cumplir con lo estipulado, es decir, la evaluación de las actividades desarrolladas, investigar si se cumplieron con los objetivos de la institución y los pasos a seguir. Así mismo estos deben ser continuos e ininterrumpidos para que de esa manera se genera sentido de pertenencia y compromiso de desarrollar de una manera adecuada el puesto que se desempeñen.
- El desarrollo organizacional que se manifiesta en los colaboradores tanto personal docente como administrativo según el modelo investigado, Escuelas psicológico- Social

que promueve las necesidades individuales y la motivación, se determina como regular ya que existe poca motivación y satisfacción laboral por parte de los mismos, por diferentes situaciones, tales como la inconformidad que manifiestan en relación a la remuneración económica que actualmente se realiza en el centro educativo, esto sucede a la cantidad de alumnos con los que cuentan actualmente el centro educativo, pudiendo implementar compensaciones no económicas para que el personal se encuentre en mejores condiciones laborales.

- El desarrollo organizacional debe contribuir a reconocer que las instituciones son dinámicas; es decir que están en constante cambio y de esta manera evidencian las relaciones interpersonales, de comunicación, de poder, entre otros. Por lo que, el desarrollo organizacional basado en personas se centran en el desarrollo de las personas y sus equipos de trabajo.

VII. RECOMENDACIONES

- Realizar un proceso de capacitaciones adecuadamente, realizando los cuatro pasos necesarios para poder realizar adecuadamente el plan, los cuales son: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación, estableciendo un diagnóstico de necesidades determinando las debilidades que existen en el personal docente y administrativo, tomando en cuenta la opinión de dirección para obtener mayor información, este debe estar completo, determinando todas las características necesarias para que al momento de ejecutarlo sea un éxito.
- Elaborar un diagnóstico de necesidades utilizando una herramienta clave para investigarlas y determinarlas, tanto desde el punto de vista del personal como de los puestos directivos para que se tomen decisiones de formación adecuadamente y en conjunto, así mismo priorizar tanto las que cuenta los colaboradores tanto el personal docente como administrativo, obteniendo la información tanto de los colaboradores como de los puestos directivos para unirla y determinar un plan de capacitación en beneficio tanto para la institución como para los colaboradores, obteniendo mayor productividad en los mismos.
- El grado de desarrollo organizacional debe ser el más óptimo, una herramienta científica que se puede ejecutar es un proceso de capacitación que cumpla con cada uno de los parámetros para llenar las expectativas y reducir las debilidades que manifiesta el personal docente y administrativo de la institución educativa, y de esa manera poder crear un ambiente laboral donde exista mayor motivación y satisfacción laboral, en cada uno de los colaboradores.

VIII. PROPUESTA

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL DIRIGIDO AL PERSONAL DEL COLEGIO PRIVADO SALCAJÁ

8.1 Análisis introductorio

A menudo resulta difícil definir los conocimientos que requiere el personal y existe el riesgo de invertir más de lo necesario en programas de capacitación que incluyen conocimientos y habilidades no relevantes. Debido a que la meta primaria, es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que involucran al personal de todos los niveles. Por lo tanto, se recomienda que el enfoque del sistema que considere la situación integral de la empresa, para que, a partir de ahí se puedan generar programas que sean de verdadera utilidad a la misma, por lo tanto, es necesario poder realizar una propuesta en beneficio para la institución y para los colaboradores.

Este es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores.

Debido al diagnóstico que se realizó y a los resultados obtenidos se diseñó el plan de capacitación anual dirigido al personal del Colegio Privado Salcajá de acuerdo a las necesidades, para que de esa manera exista un mejor desarrollo organizacional según el modelo de comportamiento organizacional, que es escuela psicológico-social el cual desarrolla necesidades individuales y de motivación.

La estructura del plan de capacitación anual está dividida según los departamentos con los que cuenta el centro educativo, los cuales tienen objetivos individuales según sus características de acuerdo al diagnóstico de necesidades donde se analiza el nivel de profundidad y la importancia.

8.2 Justificación

El recurso más importante en el Centro Educativo son los colaboradores implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios educativos que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Sin embargo, en la Institución Educativa, ni la motivación, ni el trabajo aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales situaciones conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial. Tomando en cuenta la opinión directa de los directivos y dueños quienes brindaron los nombres de los temas a desarrollar durante el ciclo escolar, tomando en cuenta la profundidad de cada tema, estableciendo si el contenido debe ser el nivel avanzado, medio o bajo. Así mismo, la importancia de la necesidad si es alta, media o baja.

Tomando en cuenta estos aspectos se puede determinar el contenido a desarrollar por medio del capacitador, incluso la entidad capacitadora para establecer los parámetros claros de lo que desea cubrir y desarrollar el Centro Educativo. En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

8.3 Objetivos:

- General:
 - ✓ Establecer un plan de capacitación anual dirigido al personal del Colegio Privado Salcajá en base a las necesidades.
- Específicos:
 - ✓ Identificar las necesidades de cada departamento, según la estructura organizacional del Colegio Privado Salcajá.
 - ✓ Alcanzar un desarrollo organizacional óptimo, donde sean beneficiados, tanto el personal como la institución.
 - ✓ Mantener un personal que ofrezca un servicio de calidad en base a su buen desarrollo organizacional y profesional.

8.4 Diagnóstico de necesidades

Se mantuvo una entrevista con los Directivos y dueños, los cuales indicaron los siguientes datos:

Tabla No. 5
Necesidades de capacitación

Necesidades de capacitación	Nivel de profundidad			Importancia de la necesidad		
	Avanzado	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja
Institucionales						
Relaciones interpersonales		X				X
Trabajo en equipo		X		X		
Filosofía institucional	X			X		
Directivos						
Liderazgo competitivo		X			X	
Manejo de grupos		X			X	
Resolución de conflictos		X		X		
Administrativo						
Servicio al cliente		X			X	
Administración adecuada del tiempo		X			X	
Administración adecuada de los recursos		X			X	
Docencia						
Evaluación de aprendizajes		X		X		

Metodología de enseñanza		X				X
Adecuación Curricular	X			X		
Prevención de violencia escolar	X			X		
Educación integral de sexualidad	X			X		
Actividades lúdicas educativas		X			X	
Desarrollo de habilidades lectoras	X			X		
Desarrollo de niveles de lectura		X			X	
Desarrollo de habilidades matemáticas	X			X		
Plan de mejoramiento	X			X		
Estrategias de lectura		X			X	
Instrumentos de evaluación lectora	X			X		
Ley de Protección Integral de Niñez	X			X		
Evaluación por competencias	X			X		
Desarrollo de habilidades en los niños	X	X		X		
Aprendizaje activo		X		X		
Problemas de aprendizaje	X			X		

8.5 Objetivos

Satisfacer las necesidades de capacitación que cuentan los colaboradores del Colegio Privado Salcajá.

8.5.1 Área Institucional

- Generar identificación institucional de parte de los colaboradores que forman parte del equipo de docentes y administrativos
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

8.5.2 Área Directiva:

- Desarrollar habilidades directivas para dirigir a las personas que tienen personas bajo su responsabilidad
- Satisfacer las necesidades que dan a conocer para disminuir las debilidades de los colaboradores

8.5.3 Área de Docentes

- Fortalecer habilidades para mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores.
- Analizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

8.5.4 Área Administrativa

- Brindar oportunidades para establecer un desarrollo organizacional óptimo.
- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en el puesto de trabajo que desempeñan.

8.5 Base legal

Decreto No. 17-72 Ley orgánica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.

8.6 Alcance

El desarrollo del plan de capacitaciones comprenderá a organizar a los colaboradores en distintas áreas, las cuales son: institucional, directiva, administrativa y docente, a los cuales de acuerdo a sus necesidades en el cronograma se estipularán los temas a desarrollar

8.7 Estrategia de capacitación

El proceso de capacitación se llevará a cabo tomando en cuenta metodologías andragógicas ya que el grupo de colaboradores con el que se cuenta son adultos y es necesario que el aprendizaje sea significativo en cada una de las charlas o conferencias diseñadas tomando como base sus necesidades.

8.8 Resultados esperados por área

- Área institucional

Poseer satisfacción institucional de manera positiva para que exista identificación de parte de los colaboradores y generar conductas adecuadas para una mayor productividad.

- Área directiva

Orientar y emplear el empoderamiento de las distintas capacidades para ser líderes positivos para guiar e influir en su personal de manera óptima y poder actuar de manera segura en cada una de las decisiones tomadas.

- Área administrativa

Ejecutar adecuadamente las funciones propiamente administrativas, ofreciendo un servicio de calidad, donde cada uno de los procesos administrativos sean eficientes y eficaces.

- Área docente

Ofrecer un servicio educativo de calidad, llenando las expectativas reales de los padres de familia (clientes) desarrollando cada una las habilidades para cumplir con las funciones asignadas.

8.9 Determinación de grupos

- Área institucional
- Área directiva
- Área administrativa
- Área docente

8.10 Metodología

Se empleará el método andragógico ya que se refiere a la educación de los adultos, específicamente se desarrollarán las distintas capacitaciones con el proceso vivencial de aprendizaje, el cual tiene diferentes etapas que se mencionan a continuación:

- **Actividad:** Es el momento de hacer, tiene como objetivo llevar al grupo a vivir una experiencia donde adquieran aprendizajes según la programación del capacitador.
- **Análisis:** En este paso, el grupo da a conocer su experiencia, emite opiniones con respecto a las actividades ejecutadas, en este caso el capacitador o facilitador debe propiciar la participación.
- **Conceptualización:** Se debe construir un mapa cognitivo, esta etapa es una de las más importantes ya que en este proceso de aprendizaje se lleva a cabo, organiza, experimenta y sobre todo busca la comprensión de su significado.
- **Conexión:** Demostración del cambio del aprendizaje adquirido, incluso la aplicabilidad del aprendizaje adquirido para futuras actividades.

8.11 Forma de evaluación

La manera en que se evaluarán los temas impartidos en las capacitaciones será de manera dinámica y objetiva, realizando una matriz de PNI Positivo, Negativo e Interesante. Donde se dé a conocer sobre los conocimientos adquiridos, como aplicarlo ya en la práctica, los

nuevos conocimientos adquiridos y lo negativo, estableciendo las debilidades o las propuestas que no se adaptan según sea la situación presentada.

8.12 Cronograma de capacitación

Tabla No. 6

Cronograma del plan de capacitación

No. de días	Grupo Ocupacional	Módulo	Temas	Institución capacitadora	Lugar	No. de horas
Día 1	Área Institucional	Construyendo relaciones	Relaciones interpersonales	INTECAP	Instalaciones INTECAP	2 horas
			Trabajo en equipo			2 horas
			Filosofía institucional			2 horas
					Total de Horas	6 horas
Día 2	Área Directiva	Formando lideres	Liderazgo Competitivo	INTECAP	Instalaciones INTECAP	2 horas
			Manejo de grupos			2 horas
			Resolución de conflictos			2 horas
					Total de Horas	6 horas
Día 3	Área Administrativa		Servicio al cliente	INTECAP	Instalaciones INTECAP	2 horas
			Administración adecuada del tiempo			2 horas
			Administración adecuada de los recursos			2 horas
					Total de Horas	6 horas
Día 4 y 5	Área docente	Desarrollo de aprendizajes	Metodología de enseñanza	INTECAP/ Editoriales	Instalaciones INTECAP	2 horas
			Desarrollo de habilidades lectoras			2 horas
			Desarrollo de niveles de lectura			2 horas

			Desarrollo de enseñanza aprendizaje			2 horas
			Desarrollo de habilidades matemáticas			2 horas
			Instrumentos de evaluación lectora			2 horas
			Estrategias de lectura			2 horas
		Total de Horas				14 horas
Día 7 y 8	Generación de conocimientos complementarios		Prevención de violencia escolar	Secretaria de la Niñez y la Adolescencia	Instalaciones del Colegio Privado Salcajá	2 horas
			Prevención de violencia escolar			2 horas
			Prevención de violencia escolar			2 horas
			Ley de Protección Integral de Niñez			2 horas
			Evaluación por competencias			2 horas
			Educación integral de sexualidad			2 horas
			Desarrollo de habilidades en los niños			2 horas
			Problemas de aprendizaje			2 horas

			Aprendizaje activo			2 horas
			Sistemas de nivelación			2 horas
			Total de Horas			20 horas
Día 9	Área docente y administrativa	Tramitología docente	Adecuación Curricular	Coordinación Técnica Administrativa (CTA)	Instalaciones del Colegio Privado Salcajá	2 horas
			Trámites MINEDUC			2 horas
			Actualización CNB			2 horas

8.13 Presupuesto

Tabla No. 7

Presupuesto

Recursos	Elementos	Costo unitario	Costo total
Humanos:			
Capacitadores	5 personas	Q. 250.00 (por sesión)	Q. 6,250.00
INTECAP	2 talleres de 40 horas	Q. 100.00	Q. 1,500.00
		SUB TOTAL	Q. 7,750.00
Equipos:			
Computadoras	1 maquina	Q. 4,500.00	Q. 4,500.00
Impresora	1 unidad	Q. 500.00	Q. 500.00
Tinta de impresora	6 cartuchos	Q. 50.00	Q. 300.00
Papel bond	2 resmas	Q. 35.00	Q. 70.00
		SUB TOTAL	Q. 10,770.00
		TOTAL	Q. 18,470.00

IX. ANEXOS

ANEXO NO. 1

Tabla No. 8

Operativización

Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
<ul style="list-style-type: none"> La influencia del proceso de capacitación es positiva y significativa para el desarrollo organizacional para generar distintas habilidades y capacidades del recurso humano en el Colegio Privado Salcajá, 	3.1 Procesos de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Definición de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación; responsabilidades y propósitos ➤ Objetivo de la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Quién es el responsable de realizar las capacitaciones? ➤ ¿Conoce el objetivo de la capacitación? ➤ ¿Cree Ud. que es importante que le brinden capacitaciones?

en el Municipio de Salcajá, Quetzaltenango.				
		<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de capacitación⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El diagnóstico ➤ Diseño ➤ La implantación ➤ La evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación?
		<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de competencias ➤ Programación neurolingüística ➤ Facultamiento (empowerment) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué enfoque tiene la capacitación recibida? ➤ ¿Realizan un diagnóstico de necesidades? ➤ ¿Realizan evaluación al finalizar la capacitación?
		<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La capacitación en el puesto ➤ Las técnicas de clase 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Ha desarrollado competencias con las capacitaciones recibidas?
		<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética 	

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidades técnicas ➤ Habilidades de relaciones interpersonales ➤ Habilidades de resolución de problemas ➤ Lecturas ➤ Instrucción programada <p>Capacitación en clase</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Conoce sobre programación neurolingüística? ➤ ¿Recibe capacitaciones de acuerdo al puesto que desempeña? ➤ ¿Ha adquirido nuevas soluciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de capacitación 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Le proporcionan material de apoyo al recibir una capacitación? ➤ ¿Es funcional la capacitación?
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación formal individualizada para adaptarse al estilo de 		

		aprendizaje de cada empleado.		
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del proceso de capacitación 		
	3.2 Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Definición 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Conoce sobre desarrollo organizacional?
		<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos fundamentales del comportamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Naturaleza de los individuos ➤ Percepción ➤ La persona es un todo ➤ Motivación en el comportamiento ➤ Pertenecer 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Existe motivación dentro de su establecimiento? ➤ ¿Se siente parte del establecimiento?

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deseo de reconocimiento y valoración 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones y las personas que la integran 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las organizaciones son sistemas sociales ➤ Relación ganar-ganar ➤ Ética 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Dentro de su establecimiento se pone en práctica la relación ganar-ganar?
		<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de comportamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teorías clásicas ➤ Teorías basadas en las relaciones humanas ➤ Escuela psicológico-social ➤ Teorías sobre el liderazgo ➤ Teorías sistémicas ➤ Teorías sobre la contingencia ➤ Teorías sobre el management de la calidad ➤ Teoría X 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Conoce sobre algún modelo de comportamiento organizacional?

			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teoría Y 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones de la cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar la estrategia comercial de la organización ➤ Prescribir medios aceptables para que los administradores interactúen con públicos ➤ Tomar decisiones de personal ➤ Establecer criterios para el desempeño ➤ Guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía ➤ Elegir estilos administrativos correctos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cómo considera que es la cultura organizacional de su establecimiento? <p>¿Cómo considera que es su desempeño dentro del establecimiento?</p>

ANEXO No. 2

Cuestionario

Soy estudiante de la maestría en administración de Recursos Humanos de la Universidad San Carlos de Guatemala, CUNOC. Para lo cual requiero de información para poder realizar mi investigación de tesis, quien tiene como objetivo determinar la influencia que existe entre los procesos de capacitación y el desarrollo organizacional. La información se utilizará solamente para realizar la investigación. Por lo tanto, solicito pueda responder las siguientes preguntas.

1. ¿Realizan capacitaciones en su centro educativo?
Si _____ No _____

¿Cuántas capacitaciones ha recibido?

2. ¿Existe un plan de capacitación?
Si _____ No _____

3. ¿Es aplicable la información aprendida en las capacitaciones en su puesto de trabajo?
Si _____ No _____

¿Cómo lo aplica? _____

4. ¿Le informan con tiempo de anticipación les dan a conocer los contenidos y objetivos de las capacitaciones que va a recibir?
Si _____ No _____

¿Cuánto tiempo? _____

5. ¿Le brindan la oportunidad para evaluar las capacitaciones recibidas?
Si _____ No _____

6. ¿Conoce que instrumentos utilizan para evaluar las capacitaciones recibidas?
Si _____ No _____

Si su respuesta anterior es positiva indique cual de las siguientes opciones utilizan:

- Encuesta
- Entrevista
- Boletas
- Buzón de sugerencias
- Examen
- Formulario

- Otro (Especifique) _____

7. ¿Cumplen con sus expectativas las capacitaciones a las que ha asistido?
Si _____ No _____

¿Por qué? _____

8. ¿Es funcional el material de apoyo que le proporcionan en las capacitaciones?
Si _____ No _____

¿Por qué? _____

9. ¿Realizan un diagnóstico de necesidades de capacitación?
Si _____ No _____

10. ¿Le consultan si necesita desarrollar habilidades en su puesto de trabajo?
Si _____ No _____

¿Cómo? _____

11. ¿Considera que es necesario detectar las necesidades según su puesto de trabajo?
Si _____ No _____

¿Por qué? _____

12. ¿Son atendidas las habilidades, competencias o actitudes según la naturaleza del puesto que desempeña?
Si _____ No _____

13. ¿Le han consultado sobre las necesidades que desea mejorar?
Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

14. ¿Conoce las necesidades que requiere su puesto de trabajo?
Si _____ No _____

¿Cuáles son? _____

15. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?
Si _____ No _____

¿Por qué? _____

16. ¿Utilizan algún instrumento para identificar el grado de satisfacción que Ud. Manifiesta?
Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

17. ¿Cómo considera que es su desempeño laboral?

Excelente
Bueno
Regular
Malo
Deficiente

18. ¿Se encuentra motivado en su puesto de trabajo?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

19. ¿Reconocen el esfuerzo brindado en las diferentes actividades institucionales?

Si _____

No _____

¿Cómo? _____

20. ¿Considera que ha desarrollado sus conocimientos en su puesto de trabajo?

Si _____

No _____

¿Cómo? _____

21. ¿Está conforme con las condiciones del trabajo?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

22. ¿Se siente identificado con la institución que usted actualmente labora?

Si _____

No _____

¿Por qué? _____

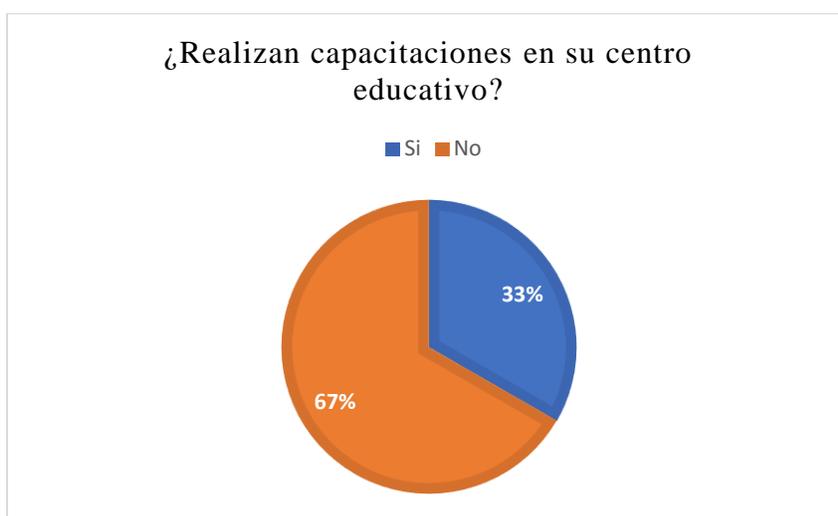
ANEXO No. 3

Presentación de Resultados

Tabla No. 9

ITEM	F	%
Si	5	33%
No	10	67%
	15	100%

Grafica No. 3



Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 10

ITEM	F	%
Si	4	27%
No	11	73%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 4



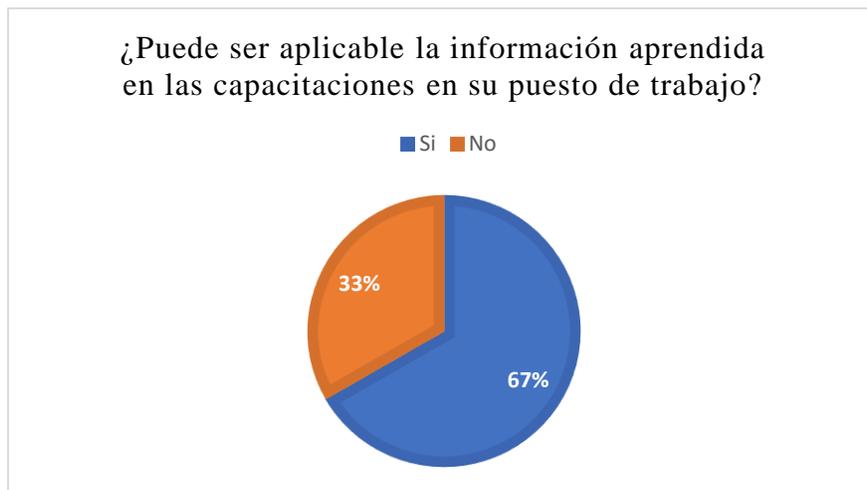
Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 11

ITEM	F	%
Si	10	67%
No	5	33%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 5



Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 12

ITEM	F	%
Si	11	73%
No	4	27%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 6



Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 13

ITEM	F	%
Si	5	33%
No	10	67%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 7



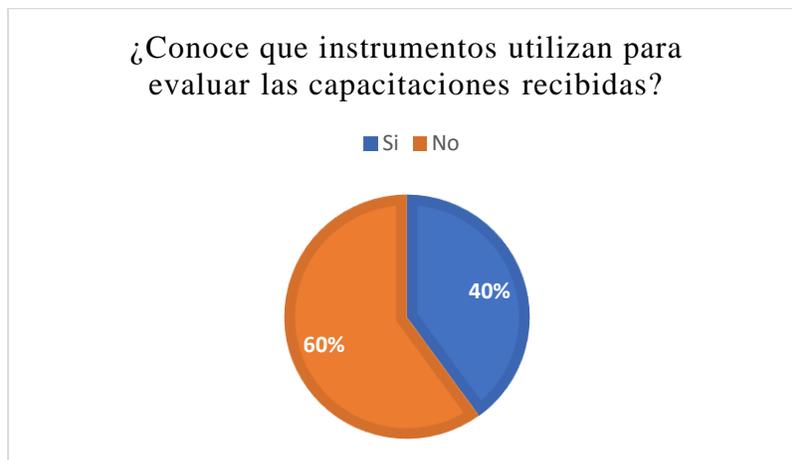
Fuente: Trabajo de campo. 2019.

Tabla No. 14

ITEM	F	%
Si	6	40%
No	9	60%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 8



Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 15

ITEM	F	%
Si	7	47%
No	8	53%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 9



Fuente: Trabajo de campo

Tabla No. 16

ITEM	F	%
Si	10	67%
No	5	33%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 10



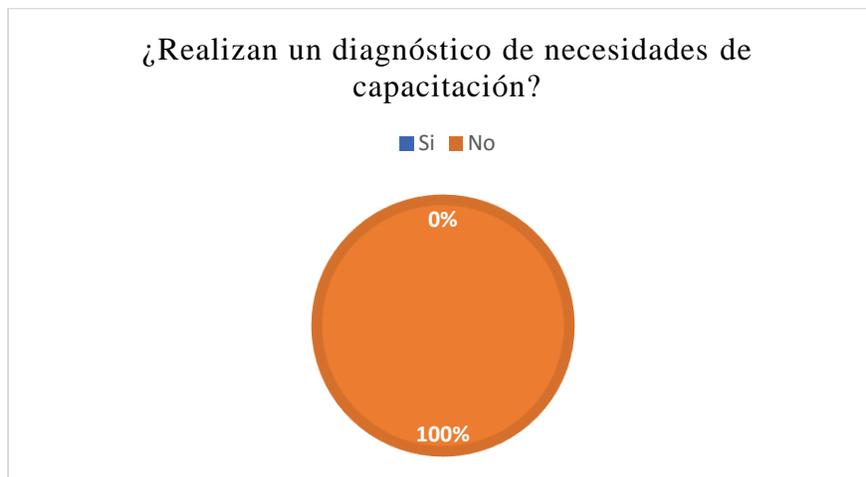
Fuente: Trabajo de campo

Tabla No. 17

ITEM	F	%
Si	0	0%
No	15	100%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 11



Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 18

ITEM	F	%
Si	0	0%
No	15	100%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 12



Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 19

ITEM	F	%
Si	10	73%
No	5	27%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 13



Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 20

ITEM	F	%
Si	10	67%
No	5	33%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 14



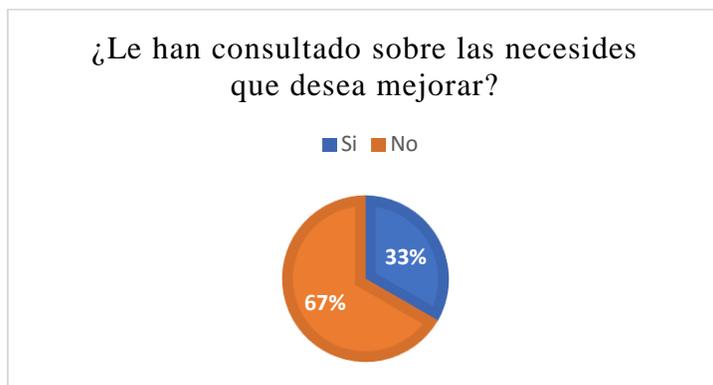
Fuente: Trabajo de campo, 2019

Tabla No. 21

ITEM	F	%
Si	5	33%
No	10	67%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 15



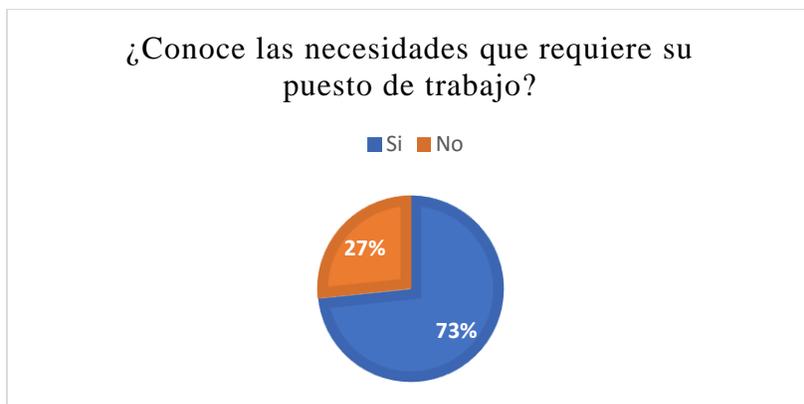
Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 22

ITEM	F	%
Si	11	73
No	4	27
	15	100

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 16



Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 23

ITEM	F	%
Si	10	67%
No	5	33%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 17



Fuente: Trabajo de campo. 2019.

Tabla No. 24

ITEM	F	%
Si	0	0%
No	15	100%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 18



Fuente: Trabajo de campo

Tabla No. 25

ITEM	F	%
Excelente	0	0%
Bueno	15	100%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Deficiente	0	0%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 19



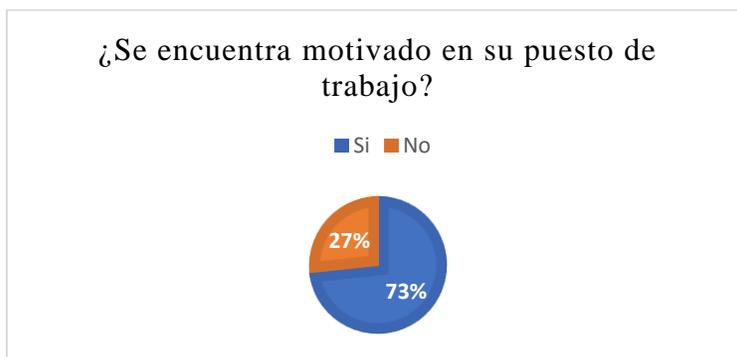
Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 26

ITEM	F	%
Si	11	73
No	4	27
	15	100

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 20



Fuente: Trabajo de campo

Tabla No. 27

ITEM	F	%
Si	10	67%
No	5	33%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 21



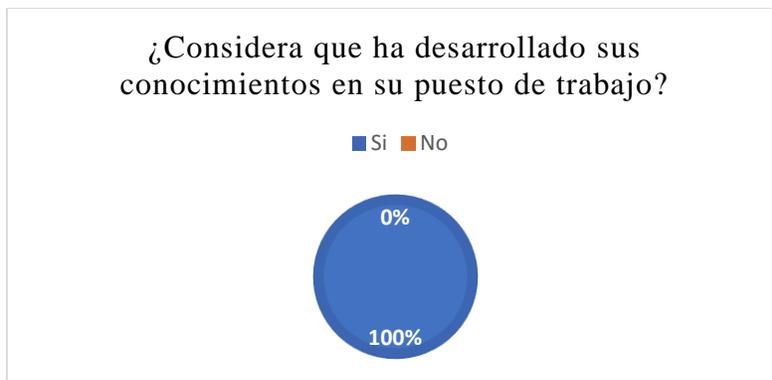
Fuente: Trabajo de campo. 2019

Tabla No. 28

ITEM	F	%
Si	15	100%
No	0	0%
	15	100%

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 22



Fuente: Trabajo de campo

Tabla No. 29

ITEM	F	%
Si	7	47
No	8	53
	15	100

Fuente: Trabajo de campo. 2019

Grafica No. 23



Fuente: Trabajo de campo.2019

Tabla No. 30

ITEM	F	%
Si	15	100%
No	0	0%
	15	100%

Grafica No. 24



Fuente: Trabajo de campo

ANEXO No. 4

Cronograma

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Título de la investigación								
Plan o diseño								
Marco teórico								
Paralización de hipótesis								
Instrumentos								
Población y muestra								
Recopilación de información								
Procesamiento de datos								
Análisis y presentación								
Conclusiones								
Recomendaciones								
Propuesta								
Examen/graduación								

ANEXO No. 5

Presupuesto

Recursos	Elementos	Costo unitario	Costo total
Humanos:			
Investigadores	1 persona	Q. 2,000.00 x 4 meses	Q. 8,000.00
Asesor metodológico	1 persona	Q. 2,500.00	Q. 2,500.00
Auxiliares de Inv.	2 personas	Q. 600.00	Q. 1,200.00
		SUB TOTAL	Q. 11,700.00
Equipos:			
Computadoras	1 maquina	Q. 4,500.00	Q. 4,500.00
Impresora	1 unidad	Q. 550.00	Q. 550.00
Tinta de impresora	6 cartuchos	Q. 50.00	Q. 300.00
USB	1 unidades	Q. 75.00	Q. 75.00
CDS	10 unidades	Q. 5.00	Q. 50.00
Papel bond	2 resmas	Q. 35.00	Q. 70.00
		SUB TOTAL	Q. 5,545.00
Bibliográficos:			
Libros	2 unidades	Q. 250.00	Q. 500.00
Fotocopias	50 unidades	Q. 0.25.00	Q. 12.50
		SUB TOTAL	Q. 512.50
		TOTAL	Q. 17,757.50

X. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2013) **Desarrollo Organizacional**. México. Editorial Granica. Recuperado en:
https://books.google.com.gt/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comportamiento%20organizacional&f=false
- Berenson, M. (2006) Estados Unidos
- Chiavenato, I. (2009) **Gestión del talento humano**. México Editorial McgrawHill
- Garrido, A. (2006) **Sociopsicología del trabajo**. Barcelona, España. Editorial Eureka media, SL. (p. 123) Recuperado en
<https://books.google.com.gt/books?id=HWZwRMIUrGYC&pg=PA123&dq=evaluacion+de+la+satisfaccion+laboral&hl=es&sa=X&ei=aw4BVYnMCcrjsATZzoLwBQ&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=evaluacion%20de%20la%20satisfaccion%20laboral&f=false>
- Hernández, L. y Cruz, R. (2014), **Capacitación al personal administrativo de la clínica No. 23 del IMSS: Propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y como mejora para las relaciones interpersonales**. Recuperado en:
<132.248.9.195/ptd2014/febrero/410093801/410093801.pdf>
- López, M. (2005). Capacitación. **Conciencia Tecnológica**. Recuperado en:
file:///C:/Users/clau_/AppData/Local/Temp/Capacitación.pdf
- Martínez, C. (2012), **Proceso de capacitación para el personal administrativo de la liga nacional contra el cáncer**. Recuperado en:
www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4049.pdf
- Menéndez, F., Fernández, F., Llaneza, F., González, I., Rodríguez, J. y Espeso, M. (2007) **Formación superior de prevención de riesgos laborales**. España. Editorial Lex Nova S.A. (p. 454)
- Rodas, A. (2007) **Plan Operativo Anual**. Colegio Privado Salcajá
- Rojas, R. (2006). **Guía para realizar investigaciones sociales**. Trigésima Tercera Edición. México; Plaza y Valdés Editores.

- Selinger, E. (2004) **Comercialización y organización empresarial (producción del melocotón)**. Guatemala S.A. (Pag. 39-50)
- Zar, J. (2010) **Biostatistical Analysis**. Estados Unidos.