



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DISEÑO DE UN HERRAMIENTA PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO
DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE CHOLUTECA**

SUSTENTADO POR:

**GINA CORDELIA AGUILAR SÁNCHEZ
KAREN MARELY GALEAS CARBAJAL**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

OCTUBRE-2013

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA REALIZAR UN
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHOLUTECA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESORA METODOLÓGICA
MYRIAM PATRICIA CASTRO**

**ASESORA TEMÁTICA
ELLY ALEMÁN**

**MIEMBROS DE LA TERNA
PATRICIA VILLALTA
MARTHA DINORA IRÍAS
HENRY ANDINO**



FACULTAD DE POSTGRADO

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
CHOLUTECA.**

AUTORES:

Gina Cordelia Aguilar Sánchez y Karen Marely Galeas Carbajal

RESUMEN

El presente estudio se realizó para diagnosticar la situación actual de La Alcaldía Municipal De Choluteca, así proponer un Diseño de una herramienta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual facilite a la institución elaborar un programa de capacitación que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Choluteca y así fortalecer la gestión del talento humano. Para la realización de la investigación, se utilizó parte de la información de la institución, así como documentos en libros y en base de datos, se utilizó como técnicas la entrevista y se descubrió que los colaboradores de la institución no conocen los datos generales de empresa. El diseño de la herramienta se planteó para adoptar las capacitaciones frecuentes en el personal de la institución; además se elaboraron los formularios y formatos para la detección de capacitación y el formato para crear el plan de capacitación con sus respectivos instructivos.

Palabras claves: Capacitación, Programas de Capacitación, Formularios.



FACULTAD DE POSTGRADO

**DESIGN OF A TOOL TO MAKE A DIAGNOSIS OF TRAINING NEEDS IN THE
MUNICIPAL MAYOR CHOLUTECA.**

AUTHORS:

Gina Cordelia Aguilar Sanchez and Karen Marely Galeas Carbajal

ABSTRACT

The present study was performed to diagnose the current situation of the Municipal Mayor De Choluteca, and propose a design of a tool to conduct a training needs assessment, which provide the institution develop a training program designed to show the shortcomings of knowledge, skills and abilities in the staff of the Municipality of Choluteca and so strengthen the management of human talent. To carry out the research, use some of the information from the institution, and in books and documents database, was used as interview techniques and found that employees of the institution do not know the general business data. The design of the tool is wont to take frequent training institution staff, plus the forms were developed and formats for training and detection format to create the training plan with their instructions.

Keywords : Training, Training Programs , Forms .

AGRADECIMIENTO

Gina Aguilar: A DIOS, por su amor y ser el pilar de mi vida, quien me guía en todo momento y por proveerme de todo los recursos necesarios para lograr una meta más en mi vida profesional. A mis padres, quienes son lo más importante de mi vida, por el amor que me dan, ya que sin su ayuda no hubiera llegado hasta este momento, porque siempre están conmigo apoyándome a realizarme humana y profesionalmente; especialmente esto es para y por ustedes. A mi novio Kelvin Bonilla por su apoyo incondicional, gracias por su dedicación, colaboración y animarme a seguir adelante, especialmente en esta etapa final de mis estudios. A mis amigas y compañeras incondicionales de Maestría: Magda Lagos y Karen Galeas por los momentos y aprendizajes compartidos. A mis asesoras temática Elly Alemán y Metodológica Myriam Castro por compartir gran experiencia profesional, por su ardua labor de corregirnos, guiarnos, valiosos aportes, críticas y sobre todo por su paciencia. A todos mis catedráticos por transmitirme sus conocimientos. Al personal de la Alcaldía Municipal de Choluteca por el apoyo brindado en la fase de campo. Y agradecer a mi Abuela Felipa Aguirre y a mi familia por su apoyo invaluable momentos de angustia gracias por darme aliento y fuerza para continuar.

Karen Galeas: A Dios, por haberme dado la oportunidad de estar culminando mis estudios de maestría, guiarme, acompañarme y estar presente en los momentos más difíciles de mi vida, y nunca dejarme caer en los tiempos difíciles. A mi madre Bertha Carbajal por ayudarme en todo momento y ser mi inspiración para continuar por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien. A mi novio David Flores que siempre ha estado pendiente en esta etapa de mi vida profesional, apoyándome en todo lo que ha podido y más en los momentos de mayor dificultad siempre acompañándome y alentándome a seguir adelante. A mis compañeras de clase: Magda Lagos y Gina Aguilar, por su apoyo incondicional y de quienes aprendí mucho y con quien compartí dos años y medio de mi vida en maestría. A mis asesoras temática Elly Alemán por compartir con su vasta experiencia profesional, a mi asesora Metodológica Myriam Castro por su ardua labor de corregirnos, guiarnos y sobre todo por su paciencia. Al personal de la Alcaldía Municipal de Choluteca.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.5 VARIABLES DE ESTUDIO.....	7
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN.....	9
2.2 CAPACITACIÓN.....	10
2.2.1. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN... ..	17
2.2.2. MÉTODOS DE DIAGNÓSTICOS DE CAPACITACIÓN.....	19
2.3 CHOLUTECA.....	23
2.3.1. ANTECEDENTES.....	23
2.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALIA MUNICIPAL DE CHOLUTECA... ..	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	27
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.2.1. ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.2.2. POBLACIÓN.....	29
3.2.3. MUESTRAS.....	29
3.2.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS.....	30
3.2.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2.6. FUENTES.....	31
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	33
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
5.1 CONCLUSIONES.....	44
5.2 RECOMENDACIONES.....	45

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	46
6.1 DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHOLUTECA.....	46
6.2 INTRODUCCIÓN.....	46
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....	46
6.3.1 INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE DEBEN DE SER SATISFECHAS.....	48
6.3.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	48
6.3.3 APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	49
6.3.4 EVALUACIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	50
6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DNC.....	70
6.5 PRESUPUESTO.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXO 1 ORGANIGRAMA.....	75
ANEXO 2 ENTREVISTA.....	76

1.1 INTRODUCCIÓN

La tendencia actual de todas las organizaciones es contar con el talento humano adecuado que aporte el éxito de los objetivos organizacionales, también crear ambientes laborales propicios en donde los trabajadores se sientan motivados y satisfechos, alcanzando así mayores habilidades y conocimientos que le permita un mejor desempeño en su trabajo.

Es por ello que algunas empresas cuentan con una herramienta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, donde se presenta la información relacionada con las necesidades para el desarrollo del talento de la organización.

La presente investigación tiene como propósito diseñar una herramienta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Cholteca para fortalecer la gestión del talento humano.

La Alcaldía Municipal de Cholteca está contribuyendo en gran manera con las mejoras de la infraestructura del departamento de Cholteca por medio de donaciones y de los impuestos del pueblo; para atraer turismo y entradas de divisas al municipio, contando con un personal adecuado para el desempeño de sus funciones en cada área.

El capítulo I refiere la descripción de los antecedentes de investigación, así mismo la formulación del problema, las preguntas de investigación que se resolverá con el desarrollo del estudio, los objetivos y la justificación del problema planteado.

El capítulo II, refiere al marco teórico, donde se detalla la información trascendental para el diagnóstico de necesidades de capacitación, se expone lo diseñado para la elaboración del trabajo de investigación.

El capítulo III, describe el diseño de la metodología, tipo de investigación, el enfoque, los instrumentos que se consideran para la recolección de datos.

El capítulo IV, se especifica en los resultados y análisis obtenidos durante la aplicación del instrumento; la entrevista a los siete puestos gerenciales de la alcaldía municipal de Cholulteca, hallazgos y análisis de la investigación.

El capítulo V, detalla las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron del resultado de la investigación.

El Capítulo IV contiene la aplicabilidad con los instrumentos para el Diseño de una Herramienta para realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para la Alcaldía Municipal de Cholulteca.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La capacitación se concibe como un proceso por el que se prepara o actualiza al personal de las empresas con el fin de incrementar la calidad y productividad de su trabajo.

Para cumplir con esta finalidad la capacitación debe partir de un diagnóstico sistemático de las necesidades de capacitación de los colaboradores.

Capacitar a los colaboradores, es de vital importancia para las organizaciones, porque contribuye al desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos, y es importante para las empresas o institución pues requieren un personal calificado y productivo. (1)

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite identificar la falta de conocimientos, habilidades manuales o actitudes que provocan deficiencias en el desempeño del personal, así como las acciones de capacitación que se deben desarrollar para cubrir dichas carencias.

De acuerdo a Reza (2006) el siglo XX fue el siglo de los grandes descubrimientos y de los grandes avances en todos los campos del saber humano. Así, el conocimiento, la ciencia y la tecnología avanzaron a pasos agigantados y, con ellos, fue necesario caminar aún más deprisa en los campos relacionados con la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo o la formación profesional de los líderes, colaboradores y colaboradoras en las organizaciones, instructores, facilitadores, mentores, coaches... en este sentido, fue necesario que las empresas y las personas decidieran

transformarse en organizaciones que aprenden, en entes inteligentes, en seres pensantes capaces de enfrentar los retos del cambio tan acelerado.

El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación. (Reza, 2006)

En la actualidad La Alcaldía Municipal de Cholulteca es presidida por el Alcalde Quintín Javier Soriano Pérez, quien lleva siete años de estar gobernando el Municipio.

La Alcaldía Municipal de Cholulteca está compuesta por varios departamentos como ser: Contabilidad, compras, recursos humanos, recuperación de moras, auditoría, secretaria, relaciones públicas y vice alcaldía.

Siendo el diagnóstico de necesidades de capacitación una herramienta muy importante para la gestión de talento humano, se diseña el mismo para identificar las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Cholulteca para fortalecer la gestión del talento humano.

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La falta de una herramienta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, puede ocasionar que se capacite por capacitar, ofreciendo cursos que no requiere el personal que por lo tanto no contribuye al desarrollo laboral y a resolver problemas de las empresas, provocando desinterés o rechazo por la capacitación.

En la Alcaldía Municipal de Choluteca las capacitaciones que se les otorga al colaborador son las inducciones básicas en un comienzo sin detalles de cómo debe de realizar su labor, que con el tiempo a prueba y error llegaran a desarrollarlas sin problema alguno. Por consiguiente la alcaldía se enfrenta a problemas en el desarrollo eficiente de las funciones de los puestos de trabajo.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Alcaldía Municipal de Choluteca no cuenta con un plan de capacitaciones adecuadas para los empleados de las diferentes áreas de la institución, enmarcado en la misión, visión y objetivos estratégicos , para que estos puedan brindar, un buen servicio a la población en general.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué métodos se utilizan en la Alcaldía Municipal de Choluteca para la elaboración de un programa de capacitación?

1. ¿Qué capacitaciones ha recibido el personal?
2. ¿Cuáles son las alternativas para brindar capacitación a los colaboradores de Alcaldía Municipal de Choluteca?
3. ¿Qué tipo de capacitaciones reciben los colaboradores?
4. ¿Conoce la misión de la alcaldía?
5. ¿Conoce la visión de la alcaldía?
6. ¿Conoce cuáles son las funciones que especifica el descriptor de su puesto de trabajo?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una herramienta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que permita conocer las carencias de conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Choluteca para fortalecer la gestión del talento humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los tipos de capacitación otorgados en la inducción de trabajo.

2. Describir los métodos de capacitación existentes en la Alcaldía municipal de Cholulteca.
3. Diseñar una herramienta diagnóstico de necesidades capacitación para que permita elaborar un programa anual de formación.

1.5 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

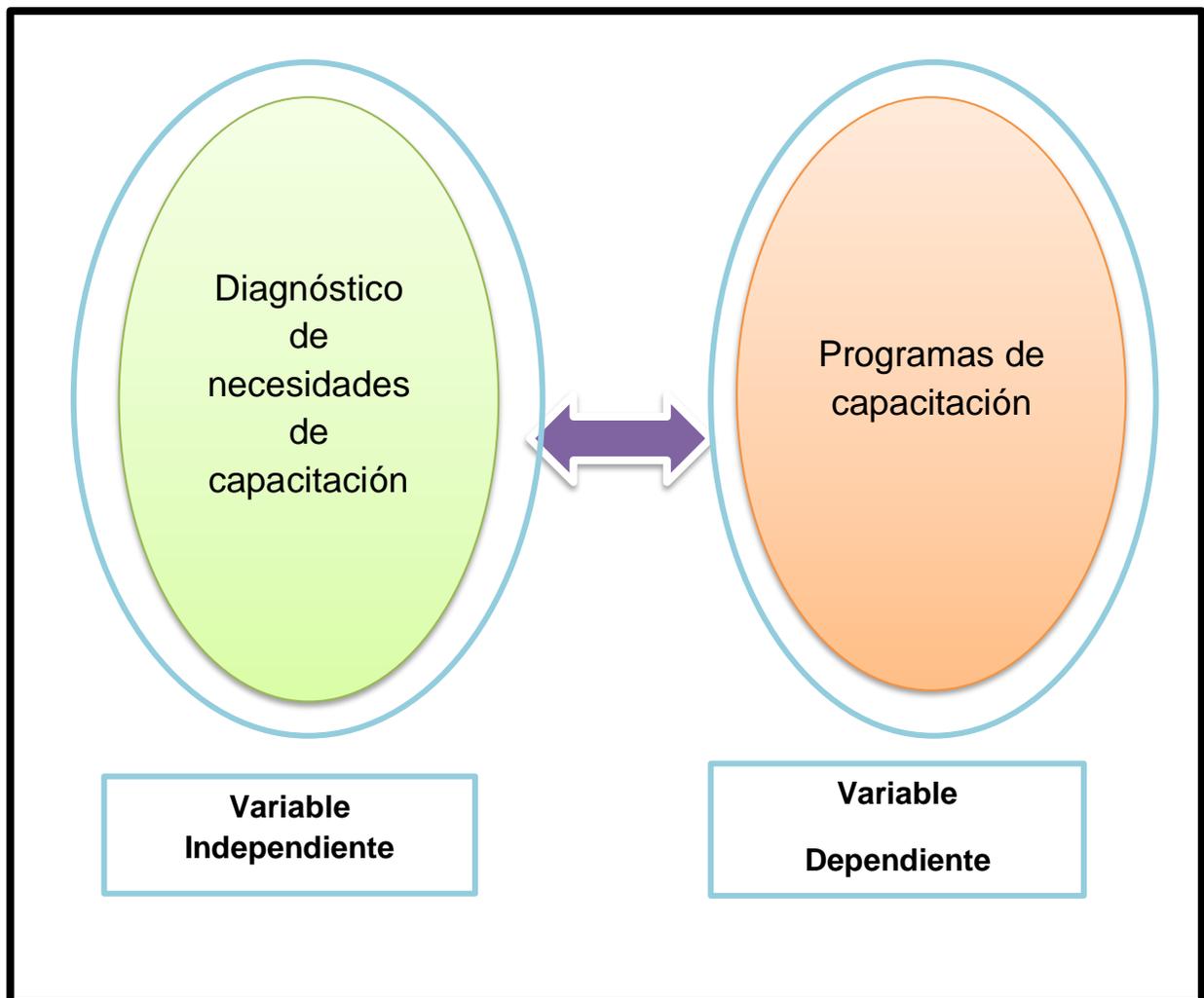


Figura 1: Variables de la investigación, de los diagnósticos de necesidades de capacitación.

1.6 JUSTIFICACION

Cholulteca es un pequeño departamento al sur de la capital de país y es una zona agrícola, donde en los últimos tiempos ha avanzado en cambios positivos para la generación de empleos; la municipalidad de este departamento ha gestionado obras en apoyo a la población.

El diseño de una herramienta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación es muy trascendental para la Alcaldía Municipal De Cholulteca, ya que la investigación planteada contribuirá a detectar las aéreas en donde se necesita mejora y así en un futuro implementar una capacitación adecuada para cada necesidad la cual no debe ser concebida como un gasto sino como una inversión que la empresa realiza en sus colaboradores, ya que estar actualizados en temas de interés para cada área contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

Así como la organización invierte en materiales también debe hacerlo en su talento humano, ya que sin los colaboradores capacitados ninguna empresa podría existir.

El personal que se desempeña en la institución debe contar con una capacitación acorde a su ámbito laboral y en el puesto que se desempeña, además de obtener el debido entrenamiento para dar un buen rendimiento en su puesto de trabajo y alcanzar los objetivos de crecimiento de la productividad de la municipalidad. Por lo tanto se presentará un diseño de diagnóstico de necesidades de capacitación para la alcaldía Municipal de Cholulteca.

CAPÍTULO II. MARCO TEORICO

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Para Chiavenato, I. (2009) reconoce que el Diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas presentes o futuras.

De acuerdo a Fernández (2007) identifica la *Necesidad* como la existencia de un desequilibrio entre el estado óptimo de funcionamiento de un sistema y un estado actual de rendimiento mejorable. Las necesidades se manifiestan en comportamientos organizacionales, cuya finalidad es la reducción de la entropía en la interacción entre individuo, grupo y organización.

Diagnóstico de necesidades de capacitación: es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimiento, aptitudes, actitudes, y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Por otra parte, ese punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación. (Chiavenato, 2009).

Según Dessler, G., (2009) *la Capacitación* es el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo

El término *Programa de capacitación*, según Chiavenato, I. (2009) lo define como la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un

mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

2.2 CAPACITACIÓN

Según Alles, M. (2004) Para una exitosa gestión de capacitación debe intervenir el área de Recursos Humanos a través de su función de capacitación y la línea para la cual se está desarrollando la actividad. La tarea a cumplir deberá basarse necesariamente en un trabajo en equipo, a fin de lograr un correcto desempeño de todos los involucrados, los capacitadores y los participantes.

A continuación se consignan, en una apretada síntesis, los roles de cada uno.

Recursos Humanos	Línea
Prepara el material del entrenamiento	Provee información técnica necesaria
Coordina los esfuerzos de capacitación	Controla necesidades de entrenamiento
Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo	Conduce el entrenamiento dentro del trabajo
Diseña el relevamiento de necesidades de capacitación	Determina quién debe ser capacitado

Chiavenato (2006) define que en un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con

personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella.

La importancia de la capacitación en las organizaciones ayuda en gran medida al mejoramiento del talento humano que poseen y que se encuentra sometido a diversos cambios que se dan en los lugares de trabajo, evitando un buen desarrollo y trabajo eficiente.

En cambio para Dessler, G., (2009), la capacitación es el proceso para enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

Saavedra, J., Chacaltana J. afirman que la capacitación proporciona un conjunto de habilidades necesarias para la producción de bienes y servicios, así como de incrementar la productividad y los ingresos del individuo. Las modalidades de capacitación suelen otorgar beneficios adicionales en términos de ingresos a los individuos son los programas de aprendizaje que están ligados de manera explícita a las experiencias en las organizaciones

La capacitación según Siliceo, A. (2004) como el elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

Las capacitaciones son estrategias que llevan a las organizaciones a volverse competitivas y confiables; las necesidades de capacitación que implora en las instituciones dan a conocer los conocimientos de los colaboradores y sus metas establecidas para el logro de sus objetivos.

De acuerdo a Chiavenato, 2006 los enfoques de la capacitación son:

- La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización.

- 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 vas más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de personas, 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

Dessler (2009) Describe los cinco pasos para el proceso de capacitación y desarrollo que son:

1. Análisis de las necesidades, identificar las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimiento y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
2. El diseño de la instrucción, se decide, se reúnen y se producen, los contenidos del programa de capacitación.
3. La validación es el tercer paso, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
4. El cuarto paso es la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. La evaluación es el quinto paso, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

Chiavenato (2006) considera los factores que afectan la capacitación y el desarrollo.

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

1. El apoyo de la alta gerencia. Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo.
2. El compromiso de los especialistas y los generalistas. Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo.
3. Los avances tecnológicos. Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y el desarrollo que la tecnología de la información (TI).
4. La complejidad de la organización. Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que solo son arreglos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas.
5. Los principios del aprendizaje. El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio.
6. Otros procesos de la administración de personal. Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal.

Según, Chiavenato, I. (2009) detalla el siguiente esquema de los factores que afectan la capacitación y el desarrollo

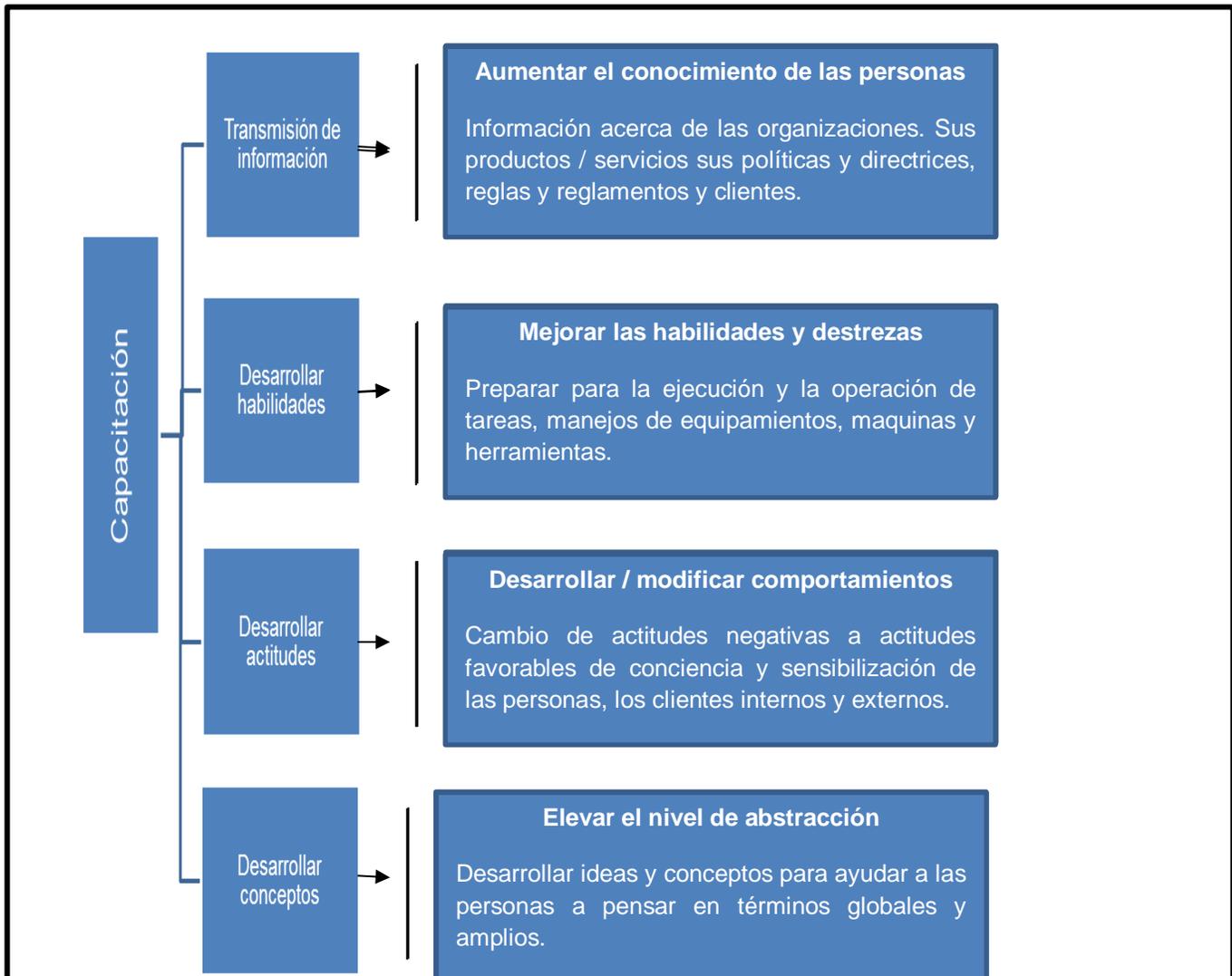


Figura 2: Factores que afectan la capacitación y el desarrollo

Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009

Chiavenato (1999) identifica los siguientes beneficios de la capacitación:

- Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto de todos los niveles

- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes, subordinados
- Se produce la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción

De acuerdo a Lozano, J. (2008), las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

Factores que provocan necesidad de capacitación son:

- Expansión de la empresa e ingreso de nuevos empleados
- Trabajadores transferidos o ascendidos.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Chiavenato (2009) identifica la programación de la capacitación que es:

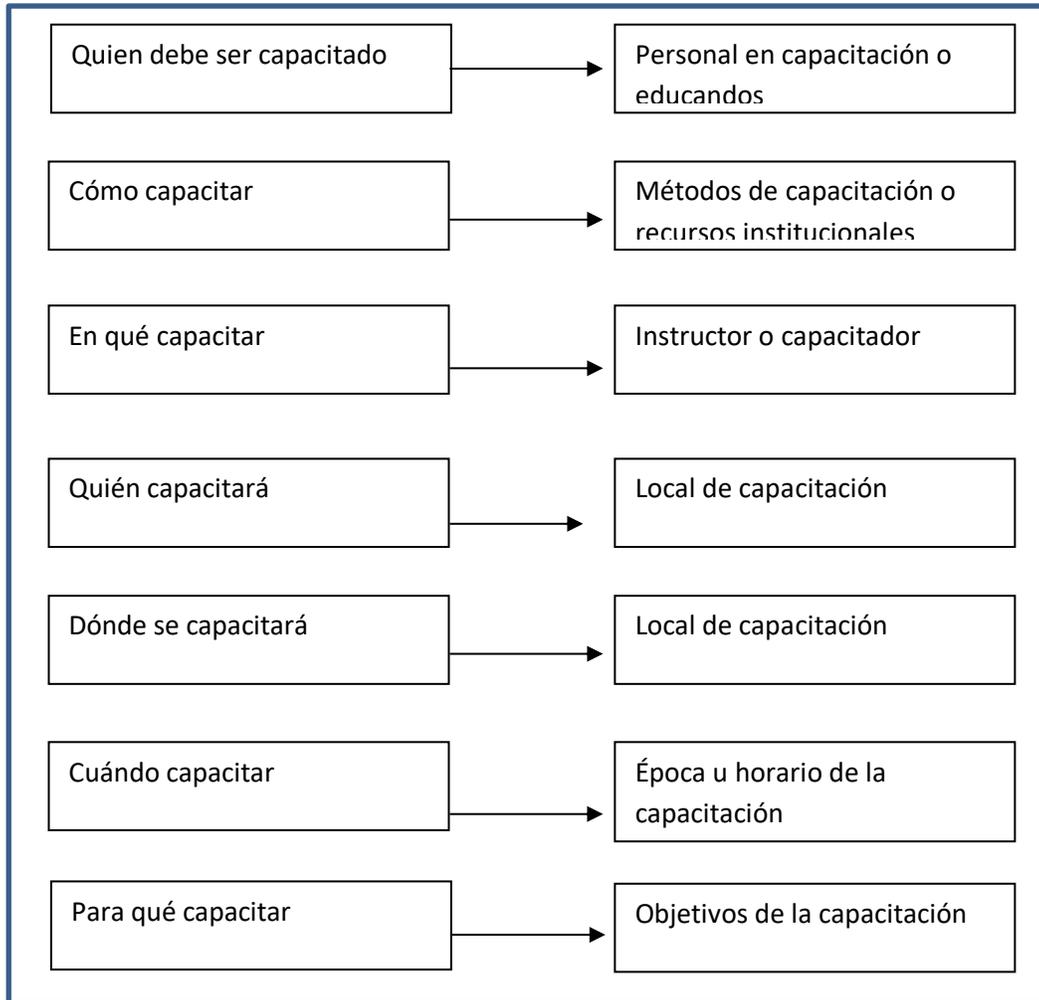


Figura 3: La programación de la capacitación

Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009

2.2.1 DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

De acuerdo a Chiavenato (2009): La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Estas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas

auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

Díaz, Gómez y Reyes, 2008, reconocen que el diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso mediante el cual nos aproximamos al estado real de conocimiento y destrezas del recurso humano en el ámbito organizacional, en relación a los objetivos y las funciones de cada puesto, para identificar brechas de aprendizaje que deben ser corregidas para una efectiva competencia profesional y organizacional.

Los diagnósticos de necesidades de capacitación se emplean para ayudar a las organizaciones a conocer el estado actual del conocimiento de los colaboradores en su desempeño laboral y la realización de sus funciones y así para un futuro poder cumplir con sus metas.

El diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) según Andrade, A. (2003) es generalmente concebido como un proceso mediante el cual es posible determinar el perfil actual de las personas que laboran en una organización y contrastarlo con los requerimientos de los puestos que desempeñan. Este proceso permite ubicar las áreas en las que el personal necesita desarrollar determinadas habilidades y competencias para desempeñar mejor su trabajo. Desde este enfoque, su metodología privilegia la aplicación de pruebas por lo general, de manera individual y de otros instrumentos de análisis de puesto.

Según Lozano, J. (2008) define los síntomas posibles que pueden indicar o sugerir una necesidad de capacitación que son:

Indicador	Problema
Baja o decreciente	Producción, normas e rendimiento, utilización de máquinas y equipo.
Alta o creciente	Tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo y desperdicio.
Excesivo o en aumento	Demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento
Prolongado	Tiempo para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

Whetten, D., Cameron, K., (2011) definen el diagnóstico de problemas en el desempeño laboral, cuando los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores suelen considerar que este resultado se debe a un esfuerzo insuficiente, que muchas veces se manifiesta en términos de falta de interés o compromiso

2.2.2 MÉTODOS DE DIAGNÓSTICOS DE CAPACITACIÓN

Los métodos del diagnóstico de necesidades de capacitación son usados por las organizaciones para evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores para conocer los puntos débiles de ellos en las áreas en las que se desempeñan y lograr así un buen desarrollo de sus funciones y el cumplimiento de sus objetivos.

Según Reza (2006), identifica los tres métodos de diagnósticos de necesidades de capacitación que son:

MÉTODOS DE DNC	
MÉTODO REACTIVO	Es solo un sondeo inicial, un estudio superficial, se observan algunos SINTOMAS, es una simple detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información (inmediato) sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.
MÉTODO DE FRECUENCIAS	Se hace un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos SIGNOS, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar (una o dos semanas), sencillo de procesar con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.
METODO COMPARATIVO	La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los SINDROMES de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil, con alto índice de certeza en la toma de decisiones.

Figura 4: Métodos del Diagnósticos Necesidades de Capacitación (DNC)

Fuente: Reza, Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones, 2006

Reza (2006), reconoce que los tres métodos del DNC son modelos aplicables según sea la organización que los emplee y se detallan así:

1. Método Reactivo

Realmente lo menciono por ser el modelo aplicado por la mayoría de las organizaciones. Es muy sencillo y cómodo esperarse a recibir las necesidades o requerimientos e irlos satisfaciendo, claro esta que la gente que recibe estos beneficios

queda muy complacida ya que se capacita en lo que cree necesitar o en lo que le gusta, pero no en lo que realmente es importante para desempeñar su puesto eficientemente.

2. Método de Frecuencias

El modelo está basado en la Ley de Pareto del 80-20. Esta ley dice que el 20% de los problemas que tiene una empresa, provocan un impacto negativo que perjudica al 80% de los procesos o resultados y a la inversa, el 80% de los problemas, o que se creen sean problemas sólo impacta al 20% de los resultados.

Las ventajas de este modelo son:

- En cuanto a tiempo: aplicación y resultados inmediatos.
- En cuanto a dinero: sumamente económico.
- En cuanto a efectividad: parcialmente eficaz.
- Es barato y rápido de aplicar.

3. Método Comparativo

El principal fundamento de este modelo radica en establecer las discrepancias que existen entre lo que DEBE HACERSE y lo QUE REALMENTE SE HACE. Es decir, compara una situación con otra para definir las diferencias que serán las necesidades a satisfacer. Se revisa la manera APROPIADA O CORRECTA de hacer las cosas y se le observa a la luz de la manera REAL de hacerlas.

Reza (2006) identifica los seis objetivos del diagnóstico de necesidades de capacitación que son:

Contar on información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la organización, clasificada por puesto, área de descripción y por región.

- a) Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos/ eventos detectados
- b) Determinar los programas de capacitación, las estrategias de aprendizaje, los puestos de trabajo y las competencias y capacidades centrales.
- c) Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la empresa.
- d) Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. Requeridos por cada curso / evento a impartir.
- e) Observar cuales con las necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo.

Según Werther, Jr., William, B. (2000) Los Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación



Figura 4: Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación

Fuente: Werther, William, Administración de Personal y Recursos Humanos, 2000.

2.3 CHOLUTECA

2.3.1 ANTECEDENTES

En la época precolombina la Zona Sur de Honduras fue habitada por varias tribus indígenas, entre los que se destacan los Chorotegas (de donde se deriva el nombre de Choluteca), descendientes de los toltecas provenientes de México y se extendieron hasta la costa del pacífico de Costa Rica.

Con la llegada de los españoles a esta zona, se fundó en 1535 por Don Cristóbal de la Cueva, La Villa de Jerez de la Choluteca, de acuerdo a las políticas colonizadoras, de que debían fundarse centros urbanos en los cuatro puntos cardinales del territorio nacional, por lo que este poseía una ubicación estratégica para la comunicación con las hermanas republicas de Guatemala y Nicaragua.

Los grandes yacimientos de minerales y vastas extensiones de tierra aptas para la ganadería y la agricultura permitieron que se convirtiera en una de las más importantes y ricas villas de los españoles en Honduras.

En sus inicios Choluteca dependió de la gobernación de Guatemala y en 1580 pasó a formar parte de la alcaldía mayor de Tegucigalpa. El congreso nacional de la Republica le dio el título de ciudad a partir del 1 de octubre de 1845.

A partir de la fecha Choluteca fue desarrollándose como tal, hasta convertirse en lo que hoy es, uno de los centros históricos coloniales, culturales y comerciales más importantes del país.

El edificio donde funciona la Alcaldía Municipal, está ubicada frente a la Iglesia Catedral Inmaculada Concepción de María, construida en el año de 1785. Dentro de la iglesia se hayan imágenes que datan desde hace doscientos años; aquí mismo se encuentra la pila bautismal que fue hecha en el año de 1640.

En la Alcaldía Municipal de Choluteca se tratan muchos trámites, como ser: Pago de bienes inmuebles, medición de terrenos, limpieza de calles, reparación de calles,

volumen de venta, impuesto vecinal, permisos de operación, permisos de construcción, bodas civiles y extensión de cartas de ventas de ganado.

Según la Ley de municipalidades y su reglamento (2010) explican en el Art. 105.- créase el Instituto de Desarrollo Municipal con personalidad jurídica y patrimonio propio. El instituto será un organismo destinado a promover el desarrollo integral de los municipios, mediante la capacitación de los funcionarios y empleados municipales, la asesoría técnica, la promoción de la cooperación internacional y la coordinación de los entes nacionales de apoyo municipal. Una ley especial regulará su organización y su funcionamiento.

2.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHOLUTECA

La Alcaldía Municipal de Choluteca cuenta actualmente con 350 colaboradores, de los cuales 200 son permanentes con todos los beneficios de la ley y protegidos por el sindicato; En cambio los otros 150 colaboradores son permanentes pero de estatus de eventuales, que no tienen los beneficios de ley ni los protege el sindicato.

La mayoría de los colaboradores de los eventuales tienen el riesgo que al haber cambio de gobierno sean retirados de su cargo, porque son cargos otorgados por políticos, pero hay personal que por su desempeño logran quedarse en sus puestos.

En los períodos de cambio de gobierno, los funcionarios que laboran y son sustituidos de sus cargos políticos tienden a substraer información de la organización, lo que dificulta al nuevo sustituto del puesto a desempeñar sus funciones, por no encontrar la información que necesita para conocer todo acerca de su puesto de trabajo.

La municipalidad de Choluteca se rige bajo los reglamentos de la ley de municipalidades, con las que cuentan todas las municipalidades de los departamentos de Honduras.

En la Alcaldía Municipal de Choluteca los colaboradores al desempeñar sus cargos se encuentran con la dificultad de no tener una capacitación idónea para realizar su trabajo y obtener los mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos.

Los colaboradores de la municipalidad de Choluteca cuentan con un manual de puestos y salarios que fue elaborado desde el año 2004 y un manual de formación y evaluación de recursos humanos que fue aprobado en el año 2010 de los cuales no han sido actualizados hasta la presente fecha, para un mejor resultado; por lo que desde ese punto de enfoque se requiere contar con un diagnóstico de necesidades de capacitación, que ayude a la colaboración del mejoramiento y desarrollo del talento humano.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El propósito de la presente investigación es diseñar una herramienta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual tiene un Enfoque Cualitativo, porque se basa en un método de recolección no estandarizado, no se efectúa mediciones numérica, es una interpretación de los participantes, con descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones, donde se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar, y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. (Sampieri R.H., 2010)

El Alcance de la metodología empleada es de carácter Descriptivo, ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. (Sampieri R.H., 2010). Por lo tanto la presente investigación es descriptiva y pretende conocer los sistemas de capacitación existentes en la alcaldía municipal de Choluteca.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Sampieri (2010) el Diseño se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. Por lo tanto es importante destacar que la presente investigación tiene un Diseño No Experimental que se llevó a cabo utilizando como instrumento la entrevista cualitativa abierta y de tipo piloto.

Según Sampieri (2010), en la entrevista cualitativa pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, etcétera. Describe que regularmente en la investigación cualitativa, las primeras preguntas son abiertas y de tipo “piloto” y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo pero no es usual que sean estructuradas.

3.2.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

ETAPAS PARA OBTENER INFORMACIÓN

ETAPAS	ACTIVIDADES	FUENTES	RESPONSABLES
Determinar el tema de investigación	Elegir la institución para llevar a cabo nuestra investigación.	Instituciones del departamento de Choluteca	Investigadoras
Establecer el planteamiento del problema	Plantear la definición del problema, variable de estudio, preguntas de investigación, objetiva y justificación.	La institución a investigar, libros electrónicos, folletos gerenciales, tesis, libros, pagina web y revistas	Investigadoras
Recabar bases teóricas	Reunir información acerca del tema de investigación	La institución a investigar, libros electrónicos, folletos gerenciales, tesis, libros, pagina web y revistas	Investigadoras
Diseño de la metodología de la investigación	Elaboración del instrumento de investigación, especificar la población y la muestra para aplicar el instrumento de investigación	La estructura de la institución, libros	Investigadoras, asesora metodológica y asesora temática
Resultados de análisis	Obtener información aplicando el instrumento de investigación. Tabulación de datos	La muestra investigada	Investigadoras
Establecer conclusiones y recomendaciones	Consolidar los resultados de la investigación. Elaborar conclusiones y recomendaciones.	Datos recabados e Instrumento de investigación aplicada	Investigadoras
Propuesta del Diseño de una herramienta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación	Diseñar una herramienta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación que sea aplicable a la institución	Libros electrónicos, libros, y folletos gerenciales	Investigadoras y asesora temática

Tabla 1: Diseño de la metodología de la investigación

3.2.2 POBLACIÓN

Población es la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados. (Malhotra K. 2008).

Para el desarrollo de la investigación, la población de análisis que se consideró fueron los colaboradores que se desempeñan en los Siete (7) Niveles Gerenciales Actuales de la Alcaldía Municipal de Choluteca, los siguientes: Alcalde Municipal, Gerente Municipal, Auditoría, Tesorería, Contabilidad y Presupuesto, Oficina de la Mujer y Recursos Humanos, mismos que han sido contemplado como la población en vista que son puestos con oportunidad de mejora según recomendaciones sugeridas por el Tribunal Superior de Cuenta, en su informe de auditoría, dicho informe no se anexa a la investigación porque es un documento confidencial de la honorable Corporación Municipal.

3.2.3 MUESTRA

La muestra es una parte de la población seleccionada para análisis. (Levine, D. Krehbiel, T. C., Berenson, M. L. 2006). En este caso se utilizó La Muestra No Probabilística o Dirigida que según (Sampieri 2010) es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. También plantea que las muestras de este tipo, la elección de los casos no dependen de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos.

Se utilizó como muestra en la presente investigación a los colaboradores que se desempeñan en los siguientes puestos: Alcalde Municipal, Gerente Municipal, Auditoría, Tesorería, Contabilidad y Presupuesto, Oficina de la Mujer y Recursos Humanos, siendo un total de 7 personas seleccionadas de los niveles gerenciales actuales. Para el logro del objetivo de la investigación ya que son personas idóneas que pueden proporcionar la información necesaria y oportuna para el beneficio y obtención de los mejores resultados para la investigación.

3.2.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

La herramienta utilizada en la presente investigación para recolectar información relacionada a los programas de capacitación, es la Entrevista Cualitativa Abierta a la muestra ya definida. (Ver anexo 2)

En el instrumento utilizado se diseñaron preguntas abiertas no estructuradas, para obtener los resultados fundamentales para enriquecer las variables de estudio, específicamente la variable independiente (Diagnóstico de necesidades de capacitación).

Las preguntas fueron estructuradas en base a descubrir los conocimientos que el personal tenga a cerca de la información general de la institución así como también las herramientas y los tipos de capacitación

Se solicitó información a la Alcaldía para conocer cada uno de los detalles que sean de importancia para saber la situación actual de la misma, se realizó una observación durante el mes de agosto del personal para lograr saber los conocimientos que tienen de sus funciones así como descubrir qué tipo de capacitaciones han recibido durante su estadía en su puesto de trabajo,

seguidamente se estructuro una entrevista que fue aplicada a los niveles gerenciales que existen actualmente en la Alcaldía Municipal de Choluteca.

El instrumento fue aplicado a las personas encargadas de los 7 niveles gerenciales: Recursos Humanos, Auditoría Interna, Gerencia General, Contabilidad y Presupuesto, Tesorería, Oficina de la Mujer, Alcalde municipal.

3.2.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Al ser aprobada la solicitud para realizar la investigación en la Alcaldía Municipal de Choluteca, se inició el proceso de la misma y al requerir información general, como ser la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, de la Alcaldía el estudio se vio limitado debido a que dicha información se manejaba bajo custodia del antiguo administrador y al ser desvinculado de la Alcaldía la información desapareció, por otra parte es el acceso a entrevistar al Alcalde debido a la poca disponibilidad de tiempo.

3.2.6 FUENTES

3.2.6.1 Fuente Primaria

La fuente de información primaria que se utilizó en la investigación es:

1. Entrevista

3.2.6.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información Secundarias que se utilizaron en la investigación son:

1. Libros
2. Folletos gerenciales
3. Tesis
4. Páginas de internet

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

Después de haber aplicado el instrumento de investigación a los siete (7) puestos gerenciales actuales de la Alcaldía Municipal de Cholulteca, seguidamente se elaboró el análisis de los resultados que nos dieron a conocer los entrevistados sobre el conocimiento de los sistemas utilizados para realizar programas de capacitaciones en la institución y así de esta manera proponer el diseño de una herramienta para realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación adecuado a las carencias de la institución; cumpliendo de esta manera con los objetivos descritos en la investigación que nos ayudara para proporcionar las conclusiones y recomendaciones.

Sampieri, (2010) especifica que la transcripción es el registro escrito de una entrevista, sesión grupal, narración, anotación y otros elementos similares, es central para el análisis cualitativo y refleja el lenguaje verbal, no verbal y contextual de los datos.

La presentación de los resultados y análisis de la investigación se realizó mediante la transcripción de los datos recabados por cada ítem de la entrevista. A continuación se describe una narrativa de los resultados:

Siete Puestos Gerenciales

1. Jefe de Recursos humanos
2. Jefe de Auditoría interna
3. Jefe de Gerencia general

4. Jefe de Presupuesto y Contabilidad

5. Jefe de Tesorería

6. Jefe de Oficina de la mujer

7. Alcalde Municipal

RESUMEN DE DATOS GENERALES DE LOS COLABORADORES ENTREVISTADOS

Puesto	Edad	Nivel de educación	Antigüedad del puesto	Antigüedad de la empresa
Jefe de Recursos Humanos	32	Superior	3	6
Jefe de Auditoría	63	Secundaria	7	7
Gerencia General	32	Superior	11	11
Jefe de Contabilidad y Presupuesto	58	Secundario	15	19
Jefe de Tesorería	59	Superior	7	7
Jefe de la Oficina de la mujer	53	Superior	3	3

Tabla 2: Datos Generales de los entrevistados

Resultado de la entrevista a los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Choluteca

1. ¿Qué conoce acerca de la herramienta del diagnóstico de necesidades de capacitación?

El 29% de los entrevistados no conoce nada de la herramienta.

El 57% de los entrevistados si conocen la herramienta, uno entrevistado asegura que es muy eficiente y recomienda las capacitaciones por área. Otro de los entrevistados expresó que es de mucha importancia ya que permite conocer a mayor cabalidad el recurso humano con el que se trabaja. Otro comentó que durante su antigüedad en la Alcaldía no ha existido dicha herramienta. El siguiente entrevistado comentó que es importante, porque por medio de esta herramienta se identifica el camino para capacitar a las personas.

El 14% no respondió la entrevista.

Análisis:

Esto nos indica una gran fortaleza, porque la mayor parte de los colaboradores conocen la herramienta del diagnóstico de necesidades de capacitación y saben que es muy importante para conocer las carencias en cada una de las áreas y posteriormente elaborar el programa de capacitación y están anuentes para la implementación de la misma.

Esto conlleva a una fortaleza para la institución que conozcan la herramienta del DNC, aunque no ha existido un instrumento que detalle las necesidades y carencias de cada colaborador.

Es una debilidad también para la misma, debido que no cuentan con un DNC que le pueda aclarar si las funciones que está realizando en su puesto de desempeño y esto porque no existe un perfil de puesto actualizado que le proporciona las verdaderas funciones que debe realizar y termina haciendo varios trabajos que no le corresponden a su cargo.

2. ¿Qué procedimientos tiene la alcaldía para identificar las áreas que necesitan entrenamiento, formación e inducción para el desempeño de sus puestos de trabajo?

El 29% de los entrevistados de la muestra mayoritaria indicaron que desde su departamento hacen las gestiones de solicitud de capacitación a Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) y otras capacitaciones son pagadas con fondos propios ya que de alguna manera se tiene que capacitar al colaborador.

El 57% de los entrevistados contestaron que no hay ningún procedimiento.

El 14% de los entrevistados no respondió.

Análisis:

Se considera una debilidad el hecho de que la mayor parte de los entrevistados expresaron no realizar ningún procedimiento para poder identificar las áreas que requieren capacitación, es por ello que la alcaldía debe seguir un patrón para la capacitación del personal.

Una menor parte de los entrevistados realizan gestiones con entidades que brindan capacitaciones al personal que requiere de nuevos conocimientos, pero aun con esas mínimas gestiones es un punto débil de los colaboradores y que recae en la alcaldía no contar con un buen procedimiento para detectar las necesidades de capacitación adecuadas para cada departamento de la institución.

3. ¿Cree que un diagnóstico de necesidades de capacitación contribuya a la organización en un mejoramiento del capital humano? ¿Particularmente a usted como le podría contribuir el diagnóstico para desarrollo de sus funciones?

El 100% de los entrevistados coincidieron en que el diagnóstico de necesidades de capacitación contribuiría a conocer y evaluar las debilidades, así como también mejorar las habilidades actuales.

Análisis:

Esta es una fortaleza para que la organización implemente el diagnóstico de necesidades de capacitación ya que todos los entrevistados opinaron que el mismo contribuiría al mejoramiento del capital humano para evaluar en que están fallando y en lo que debería mejorar.

Siendo una debilidad para la institución en gran medida, por no contar un instrumento de detección de necesidades de capacitación que ayude a descubrir las debilidades que tienen los colaboradores.

4. ¿Qué tipo de capacitaciones reciben los colaboradores?

El 43% de los entrevistados dijeron no recibir ninguna capacitación.

El 43% de los entrevistados dijeron que recibían capacitación por ejemplo: atención al cliente, relaciones humanas, contabilidad auditoría, leyes gubernamentales, genero, violencia, autoestima, derechos humanos, derechos laborales y ética.

El 14% de los entrevistados no respondió.

Análisis:

Esta es una debilidad para la alcaldía porque la mayor parte de los entrevistados no reciben ningún tipo de capacitación, lo que significa que los colaboradores en la alcaldía no está siendo capacitaciones constantemente.

La institución esta desactualizada en información al no contar con un diagnóstico y un plan de capacitación que ayude a los mejorar el entrenamiento de los colaboradores de la alcaldía.

5. ¿Con qué frecuencia se imparten las capacitaciones a los colaboradores de la alcaldía municipal? ¿Podría mencionar algunos temas en los que han sido capacitados?

El 43% de los entrevistados comentaron no recibir ninguna capacitación.

El 29% de los entrevistados comentaron recibir capacitación (2 veces al año) por ejemplo: ley de contratación del estado, relaciones interpersonales, redacción, ética, atención al cliente.

El 14% de los entrevistados respondió que cada semana recibe capacitación en autoestima, violencia, derechos humanos y laborales.

El 14% de los entrevistados no respondió.

Análisis:

Se considera una debilidad el hecho de que son pocas las capacitaciones recibidas por los colaboradores de la alcaldía y que además no son frecuentes.

Las capacitaciones se deben dar por lo mínimo dos veces al año de la cual en la alcaldía no cuenta con un plan de capacitación ni tampoco con una herramienta que ayude a detectar las necesidades de capacitación que se requieren en cada área.

6. ¿Qué criterios utilizan en la alcaldía municipal de Choluteca para detectar las necesidades de capacitación?

El 43% de los entrevistados respondieron no conocer los criterios utilizados por la alcaldía para detectar las necesidades de capacitación.

El 43% de los entrevistados dijeron que los criterios utilizados son según las recomendaciones del jefe de cada departamento.

El 14% de los entrevistados no respondió.

Análisis:

Se considera una debilidad el que la alcaldía no tenga definido los criterios para detectar las necesidades de capacitación.

Los colaboradores desconocen los criterios que la institución debería de usar para detectar las necesidades de los mismos, y esto conlleva a un caos en las funciones de cada puesto sin llevar un control adecuado de sus trabajos realizados, desconociendo todo proceso.

7. ¿Qué importancia tienen para la organización las capacitaciones?

El 100% de los entrevistados concuerdan con sus respuestas, que la capacitación es de mucha importancia por que ayudara a mejorar los procesos, a la eficiencia en los puestos, fortalecer debilidades, a dar mejor respuesta a los usuarios

Análisis:

El que todos los colaboradores entrevistados expresen que las capacitaciones son muy importantes para la organización se considera como una fortaleza porque las personas están conscientes de lo impacto significativo de la capacitación constante.

La institución cuenta con un personal que obtiene la experiencia de sus funciones múltiples con el avance del tiempo trabajado y aprendiendo a realizar sus funciones y las de los demás puestos similares.

8. ¿Cómo considera el apoyo de la máxima autoridad de la alcaldía municipal de Choluteca a los programas de capacitación?

El 43% de los entrevistados contestaron que el apoyo recibido por parte de la máxima autoridad de la alcaldía para los programas de capacitación es mínimo.

El 43% de los entrevistados respondieron que el apoyo recibido por parte de la máxima autoridad de la alcaldía es muy bueno.

El 14% de los entrevistados no respondió.

Análisis:

Se reflexiona que la respuesta a esta interrogante puede ser usada como una fortaleza para que el departamento de Recursos Humanos gestione el apoyo por parte de la máxima autoridad para promover las capacitaciones.

La máxima autoridad de la alcaldía debe dar más apoyo del actual a los colaboradores para que puedan tener un mejor entrenamiento de sus funciones a realizar y obtener buenos resultados y si no se enfoca en la metodología para las necesidades de capacitación se volvería una debilidad que afectaría el desempeño de la institución.

9. Siendo jefe directo ¿cómo identifica los problemas que los colaboradores tienen en el desempeño de sus funciones?

El 14% de los entrevistados dijo que no identifica los problemas de sus colaboradores.

El 71% de los entrevistados Los demás dijeron que los problemas que tienen sus colaboradores los identifican por medio de la observación y supervisión, por ejemplo cuando asignan alguna tarea y así descubren si tiene dificultad o no para realizarla.

El 14% de los entrevistados no respondió.

Análisis:

Se considera una fortaleza que los entrevistados se auxilien de la supervisión a los colaboradores para identificar las debilidades que tienen.

La supervisión por parte de los jefes ayuda en gran medida a poder descubrir en que puntos están fallando sus colaboradores y como hacer para realizar una gestión para que sea capacitado en las áreas de mayor necesidad de los empleados.

10. ¿Conoce la misión de la alcaldía? ¿Puede mencionar lo que recuerda de ella?

El 100% de los entrevistados dijeron que saben que existe misión pero que nunca ha sido socializada.

Análisis:

Esto significa una debilidad para la alcaldía por que al no socializar la misión, se pierde el compromiso del colaborador con la empresa.

La misión es de mucha importancia conocer en la empresa y al desconocerla no pueden explicar qué objetivos requiere y como benefician estas a la institución al cumplir con los objetivos de cada área o función que realizan los colaboradores.

11. ¿Conoce la visión de la alcaldía? ¿Puede mencionar lo que recuerda de ella?

El 100% de los entrevistados manifestaron que no conocen la visión de la empresa. Desde que laboran en la institución nunca les han dado a conocer la misma.

Análisis:

Esto representa otra debilidad para la organización porque al no conocer la visión, los colaboradores desconocen hacia donde se dirigen como institución.

La visión que requiere la empresa no se da a conocer a los colaboradores al empezar a laborar para la misma y en síntesis no saben si las funciones que realicen están de acuerdo con las necesidades de la institución.

12. ¿Conoce las principales funciones del descriptor de su puesto de trabajo? ¿Mencione algunas?

Jefe de Recursos Humanos: Elaborar y tramitar las acciones correspondientes para legalizar actos administrativos, promover y coordinar programas de capacitación, mantener el personal motivado para el logro de los objetivos de la municipalidad, mantener actualizados los manuales y reglamentos relacionados con la administración de Recursos Humanos, elaborar planillas.

Jefe de Auditoría Interna: Verificar el cumplimiento del presupuesto, velar por el cumplimiento de las leyes, ordenanzas y controles internos.

Jefe de Gerencia General: Controlar actividades administrativas, participar en la elaboración de los presupuestos, evaluar la estructura organizativa.

Jefe de Presupuesto y Contabilidad: Elaborar informes mensuales sobre ejecución y control del presupuesto, elaborar estados financieros, verificar los reportes de tesorería.

Jefe de Tesorería: Recaudar y custodiar los fondos municipales, depositar diariamente las recaudaciones.

Jefe de Oficina de la Mujer: Velar por los derechos de las mujeres y niñas del municipio, coordinar acciones, ser enlace entre la municipalidad y la organización.

Análisis:

Los entrevistados manifestaron que cumplen con las funciones que les fueron asignadas al momento de ingresar a la alcaldía, lo que se considera como fortaleza, pero el hecho de que ellos afirman que les han asignado más funciones las cuáles no están actualizadas en los descriptores y esto representa una debilidad porque la actualización de los descriptores puede servir para futuros aumentos y crecimiento profesional.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En la alcaldía municipal de Choluteca, las capacitaciones se determinan bajo el único criterio del jefe inmediato.

En la alcaldía municipal de Choluteca, no está bien definido el procedimiento para el entrenamiento, formación e inducción de los colaboradores

La Alcaldía no tiene criterios definidos para establecer un diagnóstico de necesidades de capacitación y un programa de capacitación.

Las capacitaciones que reciben anualmente los colaboradores de la alcaldía municipal se llevan a cabo de forma rutinaria o espontánea según las oportunidades de capacitación sin importar el efecto que esta debe tener en su puesto de trabajo.

El compromiso de la máxima autoridad de la alcaldía municipal de Choluteca (el alcalde municipal), lamentablemente es mínimo, para la formación y desarrollo profesional de sus colaboradores y al no contar con ese apoyo, es difícil llevar a cabo cualquier actividad que requiera de su previa autorización.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Alcaldía Municipal de Choluteca comenzar a aplicar la herramienta del diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual le permitirá identificar las áreas que necesitan ser capacitadas y seguidamente proceder a la planificación de un proceso de capacitación.

Se sugiere iniciar con el programa de capacitación para los cuadros de reemplazo, que se refiere al grupo de colaboradores que regularmente toman responsabilidades en segunda instancia, es decir, ante la ausencia de la máxima autoridad, se debe garantizar que estos colaboradores estén formalmente capacitados, para continuar la gestión habitual de las áreas de la corporación municipal.

Se recomienda que los procesos de capacitación y formación sean dirigidos a los colaboradores que cuentan con una relación permanente de la institución, garantizando así que los mismos puedan emplear su aprendizaje en la misma organización la cual ha invertido los recursos para su capacitación, evitando así perder la inversión y a la vez la fuga de conocimiento.

Se recomienda definir y socializar la misión, visión y objetivos estratégicos, así mismo actualizar los descriptores de los puestos de trabajo ya que es imprescindible para determinar un aumento salarial y para el desarrollo de carrera.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHOLUTECA.

6.2 INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta la herramienta para realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación ideal para la Alcaldía Municipal de Choluteca, de la cual se ha tomado como base el modelo de capacitación que fue creado por Idalberto Chiavenato (2009), así también siguiendo la metodología para implementación de un DNC aplicada por el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP).

El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. (Chiavenato, 2009)

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos.

La mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión organizacional.

A continuación se describen las Etapas de cambio del comportamiento en razón de la capacitación.

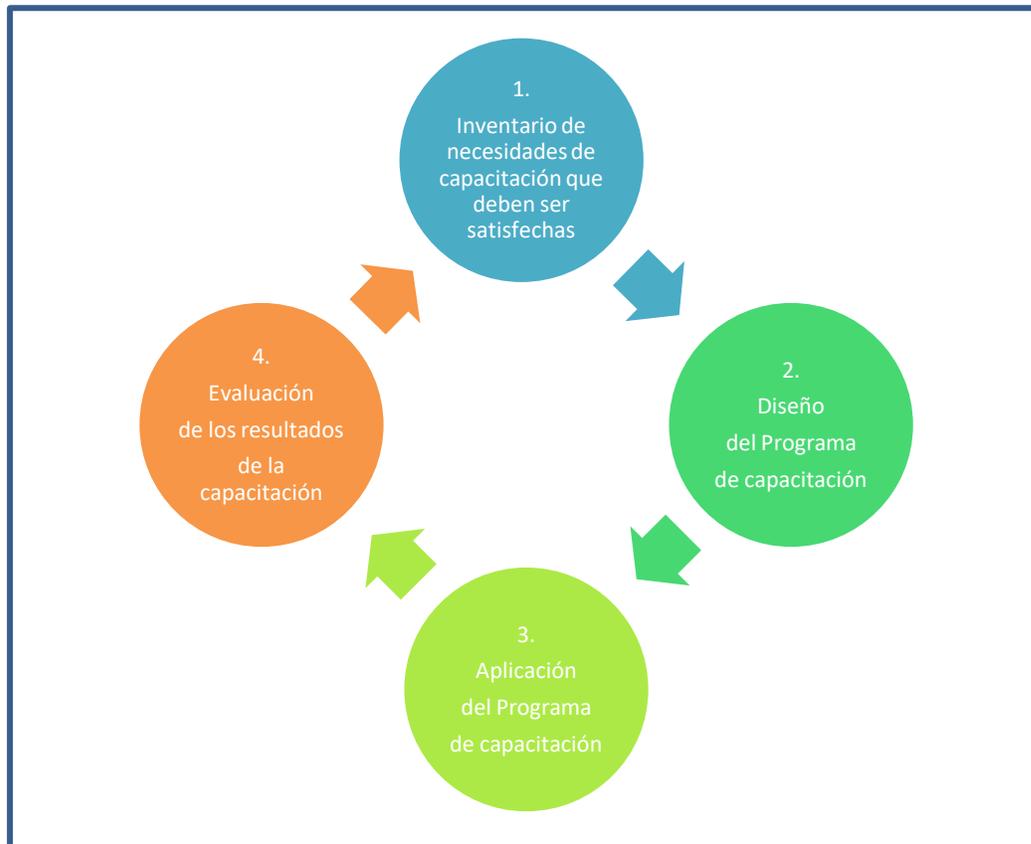


Figura 5: Etapas de cambios del comportamiento en razón de la capacitación

Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009

6.3.1 INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE DEBEN SER SATISFECHAS.

En el inventario de las necesidades de capacitación, las necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorias e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas.

En la medida que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores para la organización y sobre todo para el cliente. De lo contrario representara un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelentes desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y competencias.

6.3.2 DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El diseño del programa de capacitación se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización.

Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación.

6.3.3 APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En la conducción, implantación y ejecución del programa, existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación.

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:

1. La capacitación en el puesto: es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto.
2. Las técnicas de clase: utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto.

Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

1. Lecturas: la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación.
2. Instrucción programada: es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación.
3. Capacitación en clase: es el entrenamiento fuera del local de trabajo, en el aula.
4. Capacitación por computadora: con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
5. E-learning: se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumenta el desempeño y el conocimiento de las personas.

6.3.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente compensó las necesidades de la organización, las personas y los clientes.

Como la capacitación representa un costo de inversión; los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo.

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación
2. Calidad: que tan bien cumplió las expectativas.
3. Servicios: satisface las necesidades de los participantes o no.
4. Rapidez: que tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. Resultados: qué resultados ha tenido.

Existen tres métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación (Chiavenato, 2009)

1. Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etc.
2. Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, que tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades.
3. Un tercer método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales

productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas

Así mismo Chiavenato (2009) diseña un inventario de necesidades de capacitación que se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis:

1. El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
3. El análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
4. El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

PASOS PARA LEVANTAR UN INVENTARIO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

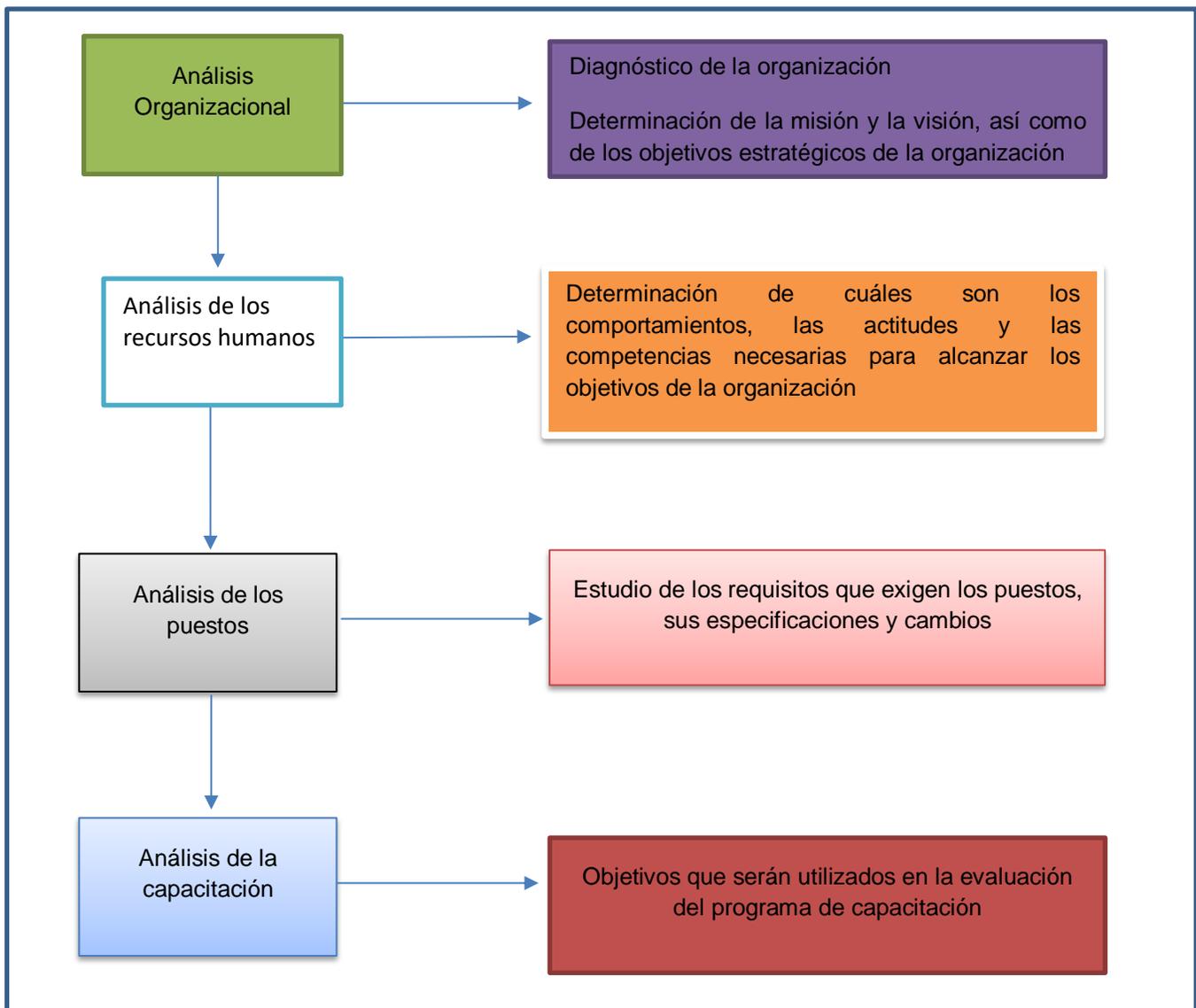


Figura 6: Los pasos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación

Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009

A continuación se presenta el instrumento como propuesta para la realización de una herramienta para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación basado en el

método de la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, que tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades

Fases para implementar el diseño de una herramienta para realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la Alcaldía Municipal de Cholulteca.

1. La alcaldía debe contar con una planeación estratégica bien definida

Una vez determinada la misión, visión y objetivos estratégicos de la alcaldía, la alta gerencia deberá socializar con los colaboradores el proceso del diagnóstico de necesidades de capacitación a todos los colaboradores para la obtención de los mejores resultados por el compromiso desde la alta gerencia.

2. Capacitar a los colaboradores que estarán participando en el proceso de la DNC para el personal y jefes en la utilización de la metodología.

Para la elaboración de un diagnóstico de capacitación, como primera etapa del proceso recursos humanos debe socializar el instrumento para la obtención de la información completa y correcta. Es recomendable realizarlo una vez por año para la creación de un programa anual para la capacitación.

3. Llenar los formularios del diagnóstico de necesidades de capacitación.

El personal de recursos humanos le brindará al jefe de cada departamento y subalternos los formularios para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación para obtener información completa de los colaboradores y que cumplan con sus

funciones, antes previamente haber socializado con los colaboradores sobre la explicación de los formularios.

4. Análisis del comportamiento, actitudes de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas

El jefe inmediato o supervisor realiza una retrospectiva del empleado en el desempeño de sus funciones, así mismo analiza lo que desea fortalecer en su colaborador para desarrollar su talento, responde de manera clara y objetiva el instrumento del diagnóstico de capacitación utilizando como base el descriptor de puestos para un análisis de necesidades conforme a las responsabilidades, funciones, tareas de cada sub-alterno, de esta manera aportar a los objetivos estratégicos de la alcaldía.

El colaborador debe revisar su descriptor de puesto y autoevaluarse para determinar en qué tareas o funciones tiene debilidades para proporcionar la información en el formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación.

5. Proceso de Análisis de los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento.

Después de la aplicación del instrumento, se procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos mediante lo descrito en el instrumento, el departamento de Recursos Humanos procede a la revisión del instrumento por los colaboradores, es decir realizar una tabulación de los datos obtenidos en la aplicabilidad del instrumento del diagnóstico de necesidades de capacitación y seguidamente reunirse con el jefe inmediato de cada área para el comentario de los resultados.

6. Revisión de resultados con jefes y colaboradores un (feed back)

Teniendo los resultados del instrumento y el análisis debido de los mismos, se procede a dar una retroalimentación con los jefes inmediatos y los colaboradores de lo que fue solicitado en el diagnóstico para validar la información que fue obtenida.

7. Consolidación de la información para el programa de capacitación

Con el resultado ya consolidado y validado entre ambas partes de la información que la mayoría solicito en el instrumento se procede por el departamento de recursos humanos a la realización del programa de capacitación, contando con los datos proporcionado hasta los proveedores que se puedan necesitar para que realicen capacitaciones en la institución. .

8. Elaboración de un programa de capacitación

Ya teniendo las capacitaciones solicitadas por los colaboradores se elabora el plan de capacitaciones, con la información de quien dará las capacitaciones, en que horario, que fechas, para que áreas o participantes se darán las capacitaciones y cuál será el costo de las mismas.

9. Aprobación del Alcalde Municipal sobre el Programa de Capacitación

Al tener elaborado el programa de capacitación con todos los datos que contiene y que son necesarios para la aplicación del mismo, el departamento de Recursos Humanos lo pasa al Alcalde Municipal para que le dé su visto bueno y lo firma para dar la aprobación y que se proceda a la ejecución del programa de capacitación.

10. Ejecución y seguimiento del Programa de Capacitación

Con el visto bueno y la firma de la aprobación del Programa de capacitación por el Alcalde Municipal, el departamento de Recursos Humanos emplea la ejecución del programa y se le da el debido seguimiento para cumplir con las fechas y los horarios ya establecidos para cada capacitación.

11. Evaluación del Programa de capacitación para el informe final.

Al final del año ya ejecutadas las capacitaciones se evalúan y se realiza un análisis de cuantas capacitaciones se programaron y se pretendieron dar y cuantas capacitaciones fueron ejecutadas y se evalúa que porcentaje de las capacitaciones se cumplió.

Alcaldía Municipal de Choluteca	Herramienta de Diagnóstico de Capacitación
F-01-R01	Página 58 de 89

FORMULARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

(Para empleados)

La información solicitada en este Formulario es indispensable para una adecuada programación de las actividades de capacitación. Solicitamos su colaboración para que nos brinde la información requerida.

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____ Edad: _____

Puesto que desempeña: _____

Departamento, sección o Unidad: _____

Antigüedad en la Empresa: Años _____ Meses _____

Antigüedad en el Puesto: Años _____ Meses _____

Nombre del Jefe Inmediato: _____

II.- NIVEL EDUCATIVO

Primaria: Grado: _____ Título Obtenido _____

Técnico: _____ Título Obtenido _____

Media: Curso: _____ Título Obtenido _____

Superior: Título Obtenido _____

III. DATOS ESPECIFICOS

A. Conoce cuales son las funciones que establece el descriptor de su puesto.

Sí ()

No () ¿Porque no? _____

B. Ha recibido algún tipo de capacitación durante los últimos seis meses.

Sí () Iniciativa: Propia () Empresa ()

	NOMBRE DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN	INSTITUCIÓN
1		
2		
3		
4		
5		

No () ¿Por qué no? _____

Actividades	Descripción de Capacitación y Apoyo Logístico

Que otro tipo de capacitación sugiere para su desarrollo personal.

1. _____ 2. _____
 3. _____ 4. _____

INSTRUCTIVO PARA EL FORMULARIO F-01-R01 DE LOS EMPLEADOS

I. Datos Generales

Completar la información con los datos generales de cada colaborador que llena el formato; Escribir el nombre completo, edad, puesto que desempeña, el departamento que está trabajando, antigüedad de la empresa, antigüedad del puesto y el nombre del jefe inmediato.

II. Nivel Educativo

El colaborador describe el nivel de educación que tiene, ya sea primaria completa, Ciclo Común, media completa, técnico o nivel superior completo. Marcar con una **X** solo la casilla que corresponda al nivel que tiene de educación con el nombre del título que obtuvo.

III. Datos Específicos

A. Indique su respuesta con una **X**; si conoce el descriptor de su puesto de trabajo seleccione la opción si, si no lo conoce elija la opción No y explique porque.

- B. Responda a este inciso especificando si ha recibido o no capacitación. Marque con una X su respuesta en la casilla que crea conveniente; si su respuesta es Si especifique si es por iniciativa propia o por parte de la empresa y complete la información del cuadro con el nombre de la capacitación y la institución; pero si su respuesta es No especifique porque.

IV. Instrucciones sobre cuadro

1. En el cuadro que está al reverso describa las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
2. Para cada actividad especifique la capacitación (Actualización de conocimientos, Especialización, Habilidades o Destrezas) o el apoyo logístico (Equipos, Herramientas, materiales, etc.) que necesita actualmente para realizar las actividades con eficiencia y eficacia.

Alcaldía Municipal de Choluteca	Herramienta de Diagnóstico de Capacitación
F-02-R02	Página 61 de 89

FORMULARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

(Para Jefes)

La información solicitada en este Formulario es indispensable para una adecuada programación de las actividades de capacitación. Solicitamos su colaboración para que nos brinde la información requerida.

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____ Edad _____
 Puesto que desempeña: _____
 Departamento, Sección o Unidad: _____
 Antigüedad en la Empresa: Años: _____ Meses: _____
 Antigüedad en el Puesto: Años: _____ Meses: _____
 Título o Grado obtenido: _____

II. DATOS ESPECIFICOS

2.1. En qué áreas de su profesión tiene mayor experiencia y dominio

a) _____ b) _____
 c) _____ d) _____

2.2. Estaría dispuesto a apoyar activamente y/o a brindar capacitación al personal de la empresa

Sí ()

No () ¿Por qué no? _____

2.3. Describa los problemas y sus causas que afectan el eficiente funcionamiento de su área (Departamento, Sección o Unidad). Sugiera algunas soluciones.

	PROBLEMAS		DESCRIPCION DE SUS CAUSAS Y SOLUCIONES
1		C	
		S	
2		C	
		S	
3		C	
		S	
4		C	
		S	

PUESTO	ACTIVIDADES O TAREAS EN LAS QUE SE REQUIERE CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN SEGÚN ACTIVIDAD O TAREA	QUE OTRO TIPO DE CAPACITACIÓN SUGIERE PARA CADA PUESTO
	1		1
	2		2
	3		3
	4		4
	5		5
	1		1
	2		2
	3		3
	4		4
	5		5

INSTRUCTIVO PARA EL FORMULARIO F-02-R02. DE LOS JEFES

I. Datos Generales

Completar la información con los datos generales de cada persona como ser el nombre completo, edad, puesto que desempeña, el departamento que está trabajando, antigüedad de la empresa, antigüedad del puesto y título obtenido.

II. Datos Específicos

2.1 Complete la información que se le pide acerca de qué áreas tiene mayores conocimiento y dominio.

2.2 Marque con una **X** su respuesta; si es No explique porque.

2.3 Describa los problemas y sus causas que afectan el eficiente funcionamiento de su área (Departamento, sección o unidad). Causa **(C)**, Solución **(S)**.

III. Instrucciones

1. En el cuadro que esta al reverso anotar los diferentes puestos que laboran en su área.
2. Para cada puesto de trabajo especificar las actividades o tareas en las que se requiere capacitación.
3. Especificar la capacitación según actividad o tarea.
4. Especifique que otro tipo de capacitación requiere para cada puesto de trabajo.

Alcaldía Municipal de Choluteca	Herramienta de Diagnóstico de Capacitación
C-01-R01	Página 64

ACCIONES DE CAPACITACION Y/O APOYO LOGISTICO SEGÚN ACTIVIDADES/TAREAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN CADA UNIDAD OPERATIVA

Cuadro No. 1

PUESTOS	ACTIVIDADES O TAREAS	CAPACITACIÓN Y/APOYO LOGISTICO SEGÚN ACTIVIDAD	RESPONSABLE

INSTRUCTIVO PARA CUADRO C-01-R01. ACCIONES DE CAPACITACIÓN Y APOYO LOGÍSTICO SEGÚN ACTIVIDADES/TAREAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN CADA DEPARTAMENTO.

1. Escriba los puestos de cada colaborador por cada departamento.
2. Describa las actividades o tareas que realiza cada colaborador por cada departamento.
3. Escriba la capacitación y el material de apoyo que necesita según la actividad.
4. Escriba el nombre del responsable de la capacitación.

Alcaldía Municipal de Cholulteca	Herramienta de Diagnóstico de Capacitación
C-02-R02	Página 66

NECESIDADES DE CAPACITACION SEGÚN PUESTO DE TRABAJO, POR UNIDAD OPERATIVA
Cuadro No. 2

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
1		13	
2		14	
3		15	
4		16	
5		17	
6		18	
7		19	
8		20	
9		21	
10		22	
11		23	
12		24	

C= CURSO CP= CAPACITACION EN EL PUESTO AT= ASISTENCIA TECNICA A= ASESORIA CH= CHARLA S= SEMINARIO CT = CAPACITACION EN TAREAS ESPECIFICAS

No	Nombre	PUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1																										
2																										
3																										
4																										
5																										
6																										
7																										
8																										

INSTRUCTIVO PARA CUADRO C-02-R02. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SEGÚN PUESTO DE TRABAJO POR DEPARTAMENTO.

1. En el primer cuadro escribir el nombre de las necesidades de capacitación que tienen por cada departamento.
2. En el segundo cuadro escribir el nombre del colaborador, el puesto que tiene y abajo en los cuadritos que tienen números escribir la necesidad de capacitación con las iniciales que aparecen en un cuadro pequeño arriba que son:
 - a. (C) = Curso
 - b. (CP) = Capacitación en el puesto
 - c. (AT) = Asistencia Técnica
 - d. (A) = Asesoría
 - e. (CH) = Charla
 - f. (S) = Seminario
 - g. (CT) = Capacitación en Tareas específicas

INSTRUCTIVO PAA CUADRO C-03-R03 PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Escribir el nombre de los eventos de capacitación por departamento
2. Escribir las fechas de inicio y finalización del evento.
3. Escribir la horas que durara la capacitación
4. Describir cuantos participantes estarán en el evento
5. Describir los tipos de participantes, ya sea jefes o solo colaboradores.
6. Escribir el nombre de la institución que dará la capacitación
7. Describir el costo si la institución o el organismo capacitador es pagado.

6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DNC

N°	ACTIVIDAD	AÑO 2013						AÑO 2014						Responsables
						NOV	DIC	ENE	FEB	MAR				
Fases a seguir para Implementar un DNC														
1	La alcaldía debe contar con una planeación estratégica bien definida													
2	Capacitar a los colaboradores que estarán participando en el proceso de la DNC para el personal y jefes en la utilización de la metodología.													
3	Llenar los formularios del diagnóstico de necesidades de capacitación.													
4	Análisis del comportamiento, actitudes de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas													
5	Proceso de Análisis de los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento.													
6	Revisión de resultados con jefes y colaboradores un (feed back)													
7	Consolidación de la información para el programa de capacitación													
8	Elaboración de un programa de capacitación													
9	Aprobación de la Alta Gerencia del Programa de Capacitación													
10	Ejecución y seguimiento del Programa de Capacitación													
11	Evaluación del Programa de capacitación para el informe final.													

GINA AGUILAR Y KAREN GALEAS

6.5 PRESUPUESTO

El presupuesto que se proporciona ha sido realizado en base a costos estimados y como puntos mas importantes se ha tomado: el salario del instructor, la capacitación, la papelería, el coffee break y la elaboración del programa de capacitación.

TIPO DE GASTO	COSTO
El salario del instructor	\$1,400.00
Capacitación	\$1,000.00
Papelería	\$250.00
Coffee Break	\$500.00
Elaboración del programa de capacitación	\$500.00
TOTAL	\$3,650.00

BIBLIOGRAFÍAS

1. <http://progreso.bligoo.com/content/view/587429/Por-que-es-importante-la-Capacitacion.html>
2. Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercado. Extraído de: <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=365>
3. Levine, D. M., Krehbiel, T. C., y Berenson, M. L. (2006) Estadística para administración en México: Ediciones PEARSON EDUCACIÓN.
4. Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P.B. (2010) Metodología de la investigación en México: Ediciones Mc Graw Hill.
5. Dessler, G. (2009) Administración de recursos humanos en México: Ediciones PEARSON EDUCACIÓN.
6. Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano en México: Ediciones Mc Graw Hill.
7. Honduras. Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, acuerdo No. STSS-05304, 19 de octubre de 2004.
8. Rodríguez, M. E. & Ramírez, P. B. (1991) Administración de la capacitación. Extraído de: <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10436669&p00=administraci%C3%B3n%20capacitaci%C3%B3n>

9. Fernández, M. R. (1997) Diccionario de recursos humanos. Extraído de:
<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10194614&p00=diccionario%20recursos%20humanos%20organizaci%C3%B3n%20direcci%C3%B3n>
10. Reza, J. (2006) Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. Extraído de:
<http://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=aaK7gMWHCUoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=nuevo+diagnostico+de+necesidades+de+capacitacion+y+aprendizaje+en+las+organizaciones+de+jesus+reza&ots=Pvk7M0umX7&sig=oPfu-zWSOstGjKd06Fpi9Um9Bil#v=onepage&q=nuevo%20diagnostico%20de%20necesidades%20de%20capacitacion%20y%20aprendizaje%20en%20las%20organizaciones%20de%20jesus%20reza&f=false>
11. Díaz, C. D., Gómez, D. J., y Reyes, V. (2008). Metodología para la determinación de necesidades de capacitación,
<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10411415&p00=folletos%20gerenciales>
12. Alles, M. A. (enero de 2010). Site.ebrary.com. recuperado el 15 de agosto de 2013, de site.ebrary.com:
<http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action>
13. Andrade, A. P. (septiembre de 2003). Dirección de investigación y documentación educativa. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de dide.minedu.gob.pe: <https://www.dide.minedu.gob.pe/xmlui/handle/123456789/35>
14. Silceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa S.A. de C.V.
15. David, A. Whetten, Kim S. Cameron (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Pearson Educación

16. Lozano, J. (2008). Secretaria del trabajo y previsión social. Recuperado el 15 de septiembre de 2013. De Guía de capacitación “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:
http://observatoriodelacapacitación.stps.gob.mx/oc/pdf/Guia_capacitación_Diagnóstico_Necesidades_Capacitación.pdf

17. Saavedra, J., Chacaltana, J., (2001) Exclusión y oportunidad: Jóvenes urbanos y su inserción en el mercado de trabajo y mercado de capacitación. Recuperado el 25 de agosto de 2013, de dide.minedu.gob.pe:
<http://dide.minedu.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/814/458.%20Exclusi%C3%B3n%20y%20oportunidad%20j%C3%B3venes%20urbanos%20y%20su%20inserci%C3%B3n%20en%20el%20mercado%20de%20trabajo%20y%20en%20el%20mercado%20de%20capacitaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

18. Werther, Jr., William, B. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos, en México: Ediciones Mc Graw Hill.

ANEXO 1

Organigrama de la Alcaldía Municipal de Choluteca

ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE CHOLUTECA.

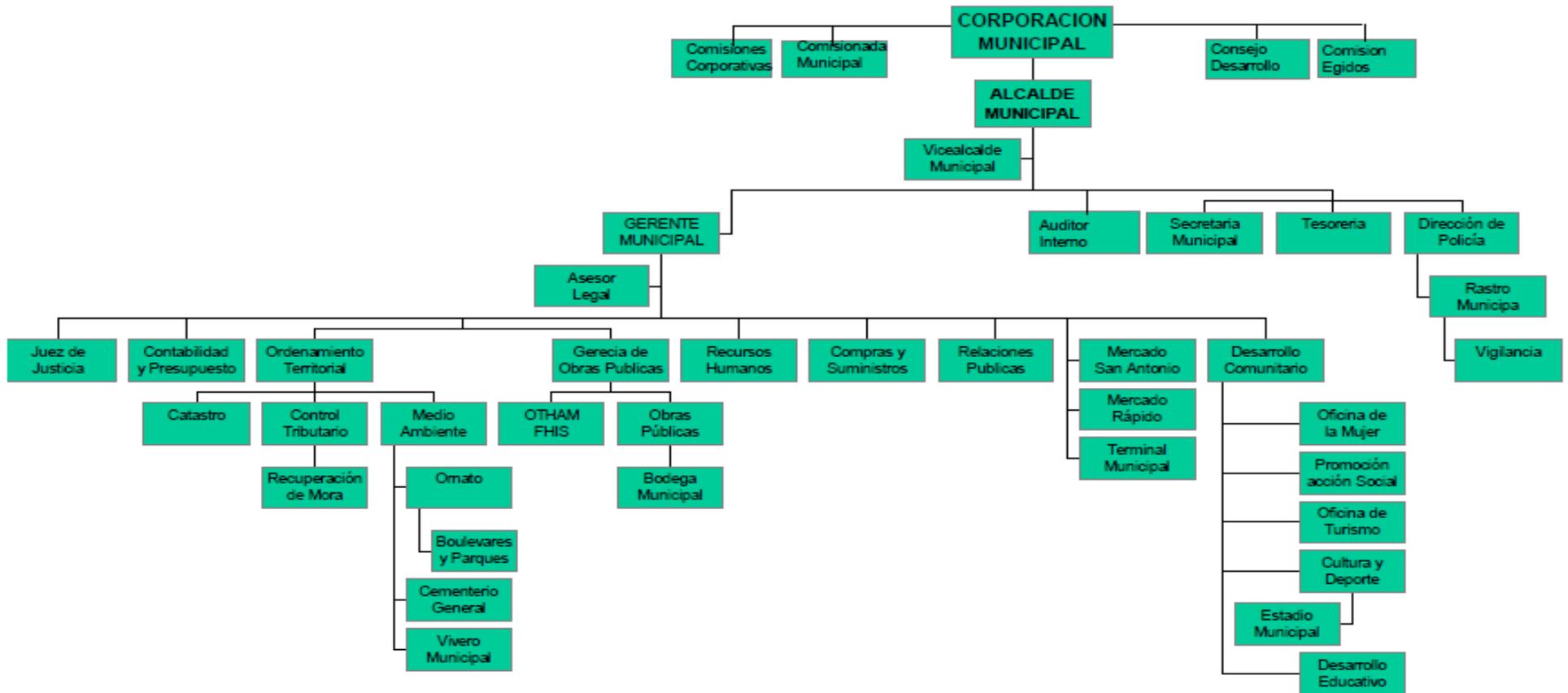


Figura: Organigrama de la Municipalidad de Choluteca

Fuente: Alcaldía Municipal de Choluteca (2004)

ANEXO No. 2



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

ENTREVISTA

El objetivo de esta entrevista es conocer información relacionada a los diagnósticos de necesidades de capacitación, en la alcaldía municipal de Choluteca en la ciudad de Choluteca, para efectos relativos que proporcione información para nuestro proyecto de Investigación, titulado; “DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CHOLUTECA” y recomendar en base a este una guía práctica para elaborar un programa anual de formación en la alcaldía.

Nombre: _____

Puesto: _____

Edad: _____

Nivel de educación: _____

Antigüedad en la empresa: _____ Antigüedad en el puesto: _____

1. ¿Qué conoce acerca de la herramienta del diagnóstico de necesidades de capacitación?

R/ _____

2. ¿Qué procedimientos tiene la alcaldía para identificar las áreas que necesitan entrenamiento, formación e inducción para el desempeño de sus puestos de trabajo?

R/ _____

3. ¿Cree que un diagnóstico de necesidades de capacitación contribuya a la organización en un mejoramiento del capital humano? ¿particularmente a usted como le podría contribuir el diagnóstico para el desarrollo de sus funciones?

R/ _____

4. ¿Qué tipo de capacitaciones reciben los colaboradores?

R/ _____

5. ¿Con que frecuencia se imparten las capacitaciones a los colaboradores de la alcaldía municipal? ¿podría mencionar algunos temas en los que han sido capacitados?

R/ _____

6. ¿Qué criterios utilizan en la alcaldía municipal de Cholulteca para detectar las necesidades de capacitación?

R/ _____

7. ¿Qué importancia tienen para la organización las capacitaciones?

R/ _____

8. ¿Cómo considera el apoyo de la máxima autoridad de la alcaldía municipal de Cholulteca referente a los programas de capacitación?

R/ _____

9. Siendo jefe directo ¿cómo identifica los problemas que los colaboradores tienen en el desempeño de sus funciones?

R/ _____

10. ¿Conoce la misión de la alcaldía?

R/ _____

11. ¿Conoce la visión de la alcaldía?

R/ _____

12. ¿Conoce cuáles son las funciones que especifica el descriptor de su puesto de trabajo?

R/ _____

