



FACULTAD DE POSTGRADO

**PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LAS
CAPACITACIONES EN LAS EMPRESAS DE TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR:

DIGYANA IXCHIBEL HERNÁNDEZ RUÍZ

ISBELA YAMALY ESTRADA BACA

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

TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS, C.A.

ENERO, 2019

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

DR. MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

LIC. ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LAS
CAPACITACIONES EN LAS EMPRESAS DE TEGUCIGALPA**

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

ASESOR METODOLÓGICO

JAVIER ENRIQUE DEL CID CARRASCO

MIEMBROS DE LA TERNA

ENRIQUE RIVAS

GINA VELASQUEZ

MARÍA ELENA MORAZÁN



FACULTAD DE POSTGRADO

**PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LAS
CAPACITACIONES EN LAS EMPRESAS DE TEGUCIGALPA**

NOMBRES:

DIGYANA IXCHIBEL HERNÁNDEZ RUÍZ

ISBELA YAMALY ESTRADA BACA

Resumen

La presente investigación se elaboró con el objetivo de conocer la percepción que tienen los colaboradores de Tegucigalpa sobre las capacitaciones que reciben en sus lugares de trabajo. Con la finalidad de identificar que tan adecuados son los programas de capacitación, que se promueven en las empresas para potenciar el desarrollo y crecimiento profesional; así mismo el impacto y resultados para las empresas. Se utilizará un enfoque cualitativo, mediante un diseño de investigación transeccional descriptivo, el estudio tendrá un nivel de confianza del 95%, con un error de confianza aceptado por los investigadores. Con los resultados de los hallazgos y análisis de la investigación, se presentará una propuesta de mejora para desarrollo de programas de capacitación, la cual consistirá en una guía auxiliar de capacitaciones. Se analizaron cada uno de los elementos que queríamos evaluar.

Palabras claves: programas de capacitación, crecimiento profesional, beneficios de la capacitación y eficiencia de la capacitación.



POSTGRADUATE FACULTY

**EMPLOYEE PERSEPTIONS OF LABOR TRAINING IN TEGUCIGALPA
INSTITUTIONS**

DIGYANA IXCHIBEL HERNANDEZ RUIZ

ISBELA YAMALY ESTRADA BACA

Abstract

This research was developed with the objective to discover the perceptions of Tegucigalpa employees have about the training they receive in their workplaces. With the purpose of identifying the efficiency of those training programs and to determine if they promote the company, provide for professional growth and impact the company with positive results. A qualitative approach will be used, through a transactional research design. The study will have a confidence level of 95%, with a confidence error accepted by the investigators. After the findings and the analysis of the results, a proposal for a training program will be presented to support the development of training programs with simple guidelines. Programs will be applicable to different situations and needs of the companies and the employees of Tegucigalpa. To present an overview we wanted to evaluate to determine the strengths and weaknesses of their current training situation. We analyze each of the elements we wanted to evaluate.

Key words: Training programs, job rotation, professional growth, training benefits, training efficiency.

AGRADECIMIENTO

Le damos gracias primeramente a Dios, que nos ha dado la oportunidad de cumplir una meta más en nuestra vida para poder desarrollarnos profesionalmente.

A nuestras familias por brindarnos su apoyo y motivación durante estos años de estudio, acompañándonos en las dificultades y en los gratos momentos, ya que sin su ayuda este proceso de profesionalización hubiese sido más difícil.

Agradecemos a la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC por las enseñanzas a lo largo de estos años de estudios.

Agradecemos a nuestros docentes por el tiempo invertido en compartir con nosotros los conocimientos y las experiencias adquiridas para el desarrollo de nuestras habilidades y fortalecimiento de las competencias para desempeñar nuestra labor de la mejor manera.

Isbela Yamaly Estrada y Digyana Hernández Ruíz

CONTENIDO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema	4
1.3.1 Enunciado del problema	4
1.3.2 Planteamiento del problema	5
1.3.3 Preguntas de investigación	5
1.4 Objetivos del proyecto.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
1.4.3 Variables de estudio.....	6
1.4.4 Justificación	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Análisis del macro-entorno	8
2.2 Análisis del micro entorno	14
2.3 Teorías de sustento.....	18
2.4 Rotación de personal	22
2.5 Metodologías aplicadas	24
2.6 Conceptualización.....	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	27
3.1. Congruencia metodológica	27
3.1.1 Variables de estudios	29
3.1.2 Operacionalización de variables	30
3.1.3 Enfoque y métodos	36
3.2 Diseño de la investigación	36
3.2.1 Población	36
3.2.2 Muestra	37

3.2.3 Unidad de análisis.....	37
1.3 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	37
1.3.1 Fuentes primarias	37
1.3.2 Fuentes secundarias.....	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	38
1.1 Resultados de la encuesta.....	38
1.2 Análisis de las entrevistas realizadas a gerentes de recursos humanos en empresas de Tegucigalpa.....	56
4.3 PROPUESTA.....	61
4.3.1 Introducción.....	61
4.3.2 Objetivo	62
Descripción de la propuesta	62
4.3.4 Aspectos para tomar en cuenta en el desarrollo de la gestión de programas de capacitación:	63
4.3.5 Estructurar objetivos claros, precisos y alcanzables.....	63
4.3.6 Selección y organización de contenidos de capacitación.....	63
4.3.7 Técnicas	66
4.3.8 Selección de recursos didácticos	68
4.3.9 Evaluación de la capacitación	70
4.3.10 Beneficios que obtendremos al aplicar este proceso efectivamente	72
4.3.11 Pasos a seguir de la guía auxiliar de capacitaciones.....	73
.....	76
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
5.1 Conclusiones	77
5.2 Recomendaciones.....	78
BIBLIOGRAFÍA	
.....	79
ANEXOS	84
Anexo 1. Formato para detección de necesidades de Capacitación	84
Anexo 2. Formato para elaborar un cronograma de capacitación	87
Anexo 3. Formato para realizar un plan de capacitación.....	88

Anexo 4. Formato para realizar un presupuesto de capacitación.....	89
Anexo 5. Formato para organización de temas y contenidos	90
Anexo 6. Formato para medir la reacción de los participantes.....	91
Anexo 7. Formato para medir el impacto de la capacitación	94
Anexo 8. Formato para medir la evaluación del aprendizaje en la capacitación.....	96
Anexo 9. Formato de solicitud de capacitación	99
Anexo 10. Proceso de comunicación sobre la capacitación.....	101
Anexo 11. Formato de validación del diseño de la capacitación.....	103
Anexo 12. Indicadores de medición.....	105
Anexo 13. Instrumento de investigación encuesta.....	106
Anexo 14. Instrumento de investigación entrevista a Gerentes.....	111
Anexo 15. Visto bueno del asesor metodológico	113

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se detallan los antecedentes, definición, enunciado, formulación, objetivo y justificación del problema, así como un desglose de los objetivos específicos del problema.

1.1 Introducción

La capacitación es una de las herramientas fundamentales para fortalecer el crecimiento y desarrollo del personal, sus diferentes beneficios impulsan al colaborador a que sacie la necesidad de autorrealización en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos así mismo plantearse objetivos claros y presentar una actitud positiva frente a los programas de capacitación que se brindan.

Es necesario analizar el proceso de gestión e implementación que conlleva el desarrollo de las capacitaciones en las empresas e identificar si responden a las diferentes necesidades de la empresa.

Este trabajo de investigación se centrará en un análisis de la percepción que tienen los colaboradores de Tegucigalpa ante los programas de capacitación, enfocado en el estudio de 5 variables, conocer la eficacia de la capacitación, identificar los programas de capacitación, mantener una conciencia en cuanto a los beneficios de las mismas y el crecimiento laboral que se adquiere y cómo impacta la falta de capacitación en aspectos de la rotación laboral.

Para ello se realizó un estudio descriptivo contando con el apoyo de colaboradores de 141 empresas de Tegucigalpa dedicadas a los diferentes rubros laborales, se trabajó con una muestra de 250 sujetos de investigación, aplicándose un instrumento de medición con una escala de Likert

La presente investigación se divide en cinco capítulos: En el primer capítulo se encuentra la definición, objetivos y justificación del problema; el segundo capítulo contiene marco teórico; el tercer capítulo muestra la matriz metodológica y la relación de las variables de estudio; el capítulo cuatro muestra el resultado y análisis de datos, así como la descripción de la propuesta

para el mejoramiento de los programas de capacitación y el capítulo quinto que se compone con conclusiones y recomendaciones.

1.2 Antecedentes del problema

En cualquier institución, organización o empresa laboral, es sustancial comprender la importancia de contar con el mejor recurso humano preparado y capacitado para enfrentar las diferentes asignaciones de cada uno de los puestos de trabajo, así mismo alcanzar el rendimiento deseado; este es un factor determinante para marcar y guiar el camino a proseguir. Para que los índices se mantengan en un nivel deseado, es importante recordar trabajar en un sistema de capacitación y motivación que promueva la satisfacción laboral de cada uno de los colaboradores ya que solo así será posible el alcance de los estándares que se desean.

En los últimos años las organizaciones prestadoras de servicios se han preocupado y tomado conciencia de la gran necesidad que existe de la capacitación, entrenamiento, adiestramiento y desarrollo de sus empleados o trabajadores, principalmente en los factores de mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y el incremento de la productividad.

Hoy en día los representantes de los trabajadores como son sindicatos, asociaciones de profesionales, asociaciones de obreros han mostrado gran interés y preocupación en hacer que los empresarios de las organizaciones se encarguen de hacerles llegar la capacitación y entrenamiento adecuado para mejorar su desempeño, así mismo mejorar las condiciones y calidad de vida de cada individuo (Miriam Ester Merida Bolaños, 2013). Con frecuencia nos encontramos con que el programa de capacitación no produce el impacto esperado en la organización, muchos son los problemas de orden pedagógico, metodológico, de contenido, etc., que pueden condicionar el resultado; pero aun cuando estén bien diseñados esta situación se presenta.

Para (Chiavenato, 2011) capacitación significa; la adaptación de una persona a su nuevo puesto de trabajo. Sus objetivos se dirigen a corto plazo, son restringidos e inmediatos y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. En las empresas estatales, regularmente la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato, obedeciendo a un

programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a la persona al trabajo.

Por otra parte (Antezana, 2004), en el artículo denominado determinación de las necesidades de capacitación en la empresa, señala que todo responsable de la formación de una empresa, se enfrenta a la problemática de identificar las necesidades de capacitación, porque en definitiva es una actividad programada y sistemática, que trata de planear actividades a futuro, teniendo en cuenta que precisan aprender los individuos de esa organización para seguir siendo útiles a la misma y al cambio tecnológico continuo que exige actualización. Para que este diagnóstico sea preciso es necesario escuchar a los jefes y supervisores de aquellas personas que trabajan y que en definitiva es el núcleo objeto del esfuerzo formativo. Son ellos los que buscarán el mejoramiento profesional de las personas que están bajo su dependencia y les corresponde establecer las prioridades ya que en caso contrario corren riesgos. Concluye, entonces, que quienes determinan las necesidades de capacitación serán los trabajadores interesados, los jefes, supervisores y el área de capacitación de la firma.

Este artículo indica que uno de los problemas que más agobian a las empresas es la falta de capacitación oportuna y necesaria para los empleados ya que se hacen planes de capacitación innecesarios para algunos colaboradores y les exigen estar presentes sin el mayor interés posible por parte de algunos de ellos, cuando se establecen prioridades de las necesidades de capacitación la ventaja competitiva se espera que aumentará.

Para (Granados, 2012) en la investigación descriptiva, diagnóstico de necesidades de capacitación de los agentes de la Policía Municipal de Tránsito de Zacapa planteó identificar las necesidades de capacitación de dichos agentes, utilizando como instrumentos de investigación una guía de entrevista y un cuestionario, así como dos checklist. Concluyó que existen limitaciones en cuanto a conocimientos técnicos en áreas específicas del puesto que desempeñan, así como de la ley y reglamento de tránsito y su aplicación, lo que les impide tener un efectivo control del tránsito vehicular, la aplicación correcta de la ley y reglamento, así como garantizar seguridad y orientación preventiva y correctiva a los conductores y población en general. Sugiere evaluar constantemente las necesidades de capacitación de los agentes de tránsito para determinar los conocimientos técnicos que poseen y las debilidades o deficiencias que se deben reforzar con temas y contenidos mínimos que se relacionen con actividades propias del puesto.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

Las empresas buscan un incremento en el valor agregado; que les permita mantenerse en la vanguardia de ser empresas competitivas, así mismo dar una respuesta positiva a las demandas de los clientes.

Los trabajos de investigación y estudios señalan la importancia y el impacto que causa la capacitación; instituciones y organizaciones laborales han reconocido la importancia y el papel que juega la capacitación en la aplicación de nuevas estrategias de trabajo que incrementen los niveles de la satisfacción laboral y de la producción.

De acuerdo a los estudios presentados en Honduras la realidad muestra que la fuerza laboral constituye un desafío transcendental para el desarrollo del país. Un estudio muestra que más de la mitad de los trabajadores hondureños se encuentran insuficientemente calificados (Lima, 2012).

Incluso el nivel de preparación de la fuerza de trabajo en Honduras es considerado deficiente en 11 de las 12 habilidades y competencias básicas consideradas muy importante por los empleadores del país (Tapia, 2014).

Los resultados estadísticos muestran que la población económicamente Activa (PEA), es de 3,628, 733, señalando que el 63% es masculina mientras que el 37% de la fuerza laboral es femenina. Este índice muestra el número real de personas que de cierta forma están laborando quizás en trabajos informales o formales. Es posible que las empresas en general brinden capacitaciones y entrenamientos a sus colaboradores. Parte del enfoque de estas empresas al capacitar debe responder a varias interrogantes; hasta qué punto se está invirtiendo en fortalecer a sus colaboradores, se están enfocando en la productividad que deja la capacitación, y de qué manera están abordando dicha situación.

1.3.2 Planteamiento del problema

Tegucigalpa cuenta con una población activamente trabajadora, según estudio realizado por el BID “Prácticas de capacitación y reclutamiento de personal de los establecimientos de Honduras” identifican la ausencia de los empleadores en trabajar en el desarrollo del capital humano; considerando esta situación desde diferentes aspectos se puede decir que existe relativo consenso respecto a que la capacitación es altamente beneficiosa, para ambas partes.

Los colaboradores que hayan recibido una formación sólida dentro o fuera de las empresas, posiblemente serán más eficientes y productivos en sus labores. El capacitar implica costo e inversión, el colaborador apreciará participar en espacios de crecimiento, el empleador invertirá sus recursos para alcanzar una mayor producción, el trabajador se volverá más valioso por sus conocimientos y competencia así mismo aspirará a obtener mayor salario e incluso buscará ascender a otros puestos.

En este punto surge la razón de aplicar un estudio para determinar y conocer el alcance de las capacitaciones laborales que se genera en el área de Tegucigalpa; y así conocer los factores que se involucran para determinar qué tan productivas y eficaces son los programas de capacitación.

1.3.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la percepción de los colaboradores en cuanto a la eficacia de los programas de capacitación?
- ¿De qué manera influyen las capacitaciones en la rotación laboral?
- ¿Cómo influye en el colaborador la integración de la capacitación para el beneficio personal y en las mejoras en el área de trabajo?
- ¿Cuál es el punto de vista que tienen los colaboradores sobre el rol e impacto que tienen las capacitaciones en el crecimiento y desarrollo laboral?

1.4 Objetivos del proyecto

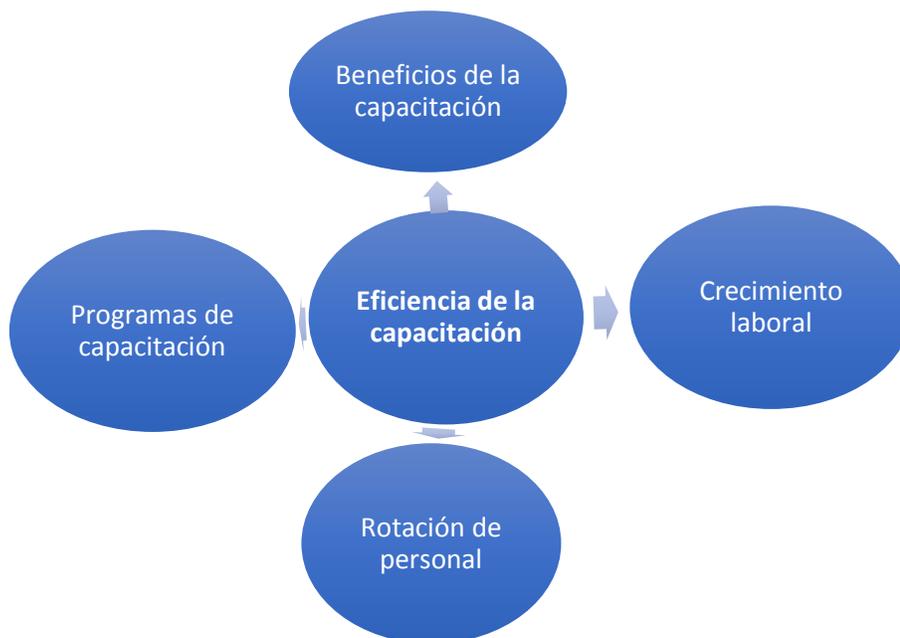
1.4.1 Objetivo General

Analizar la percepción que tienen los colaboradores de las diferentes empresas de Tegucigalpa sobre los programas de capacitación que se ofrecen para el desarrollo laboral y profesional.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar cuál es la percepción de los colaboradores en cuanto a la eficacia de los programas de capacitación.
- Analizar de qué manera influyen las capacitaciones en la rotación laboral.
- Determinar cómo influye en el colaborador la integración de la capacitación para beneficio personal y en las mejoras en el área de trabajo.
- Describir el punto de vista que tienen los colaboradores sobre el rol e impacto que tienen las capacitaciones en el crecimiento y desarrollo laboral.

1.4.3 Variables de estudio



1.4.4 Justificación

Hoy en día la capacitación en nuestro país se está realizando en seguimiento a diferentes objetivos, sean estos en la aplicación de disposiciones legales, por estar de moda, por la obtención de alguna certificación, o simplemente por brindar capacitación y representar que se llevan a cumplir con el logro de la implementación de programas de formación a los empleados, sin tener la certeza de que realmente esta sea efectiva.

En los últimos años se ha escrito mucho acerca del talento humano, de la efectividad y productividad; gracias a ello se fortalecen las condiciones humanas, el trabajo en equipo, la motivación y el desarrollo de la función de cada uno de los que forman parte de las organizaciones. Las empresas de hoy en día trabajan en fomentar cada vez más el talento humano, como una herramienta de competitividad para el logro de los objetivos que cada empresa plantea. Toda la parte estratégica de los programas de capacitación se reúnen en la planeación estratégica de las organizaciones. (Angelica Bohorquez, Laura Tovar, 2008)

La elaboración y presentación de la propuesta, se fundamentará en las necesidades detectadas en base a la percepción de programas de capacitación, de tal manera que este sea un soporte de apoyo para una mejora a las necesidades actuales de cada uno de los colaboradores, con el fin de proporcionar de forma continua, conocimientos para el desarrollo de habilidades para el desempeño en el trabajo. Así mismo ser un medio para que las empresas a medida que los empleados necesiten mejorar y se detecten debilidades o necesidades, la empresa brinde capacitación adicional para dar la oportunidad de adquirir nuevas competencias laborales.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se realiza un análisis del macro y micro entorno, así como el análisis interno del problema de investigación.

2.1 Análisis del macro-entorno

(Gómez, 2013) Dentro de un dinámico contexto global la capacitación como elemento cultural de la organización, constituye un proceso continuo, sistémico y estructural que debe ser reconocido por todos los miembros como un apoyo indispensable que permite transformar favorablemente su entorno.

Según (Gómez, 2013) en una organización, la innovación constituye un factor dominante de la competitividad, ya que fortalece su capacidad para saber aprovechar los nuevos conocimientos. Impulsar procesos de innovación implica ser capaz de implementar nuevos sistemas de capacitación que promuevan los cambios que son necesarios para mejorar el rendimiento en una organización.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos a lograrse. La capacitación promueve la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

(Tomasko, 1998) En su libro “En busca del Crecimiento”, citado en un artículo “Cinco autores en escena” de la Revista Gestión, resume la idea de cambio y desarrollo organizacional diciendo “los cambios organizacionales y de país ocurren solamente cuando las personas cambian. Pg. 72

El crecimiento (desarrollo), cuando las personas crecen”; el paréntesis es mío. Ya Robert Owen, citado por (Robbins, 1996) en 1825 señalaba que “el dinero empleado para mejorar la mano de obra era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de negocios”. Owen, en aquel entonces, casi 200 años atrás, también propuso legislación para la mano de obra infantil y la participación de la empresa en proyectos de la comunidad entre otras cosas, con los que el mismo lanzaba la idea de responsabilidad social de las organizaciones.

(Coronel, 2010) siguiendo la propuesta de Owen, sabemos que la mejora de la mano de obra se logra principalmente a través de la capacitación en sus diferentes formas y momentos. La capacitación consiste en el desarrollo de las competencias de una persona para la ejecución de una función o actividad determinada. La capacitación implica la adquisición de conocimientos, así

como el desarrollo de habilidades y actitudes. Mediante la capacitación la persona se enriquece, amplía su perspectiva de observar su realidad y mejora su capacidad para ser un activo participante en el desarrollo de su empresa, de su país. El aprendizaje experimentado, más allá de su utilidad para el logro de los objetivos organizacionales, pasa a constituirse en un recurso propio, en un patrimonio de la persona, y que ésta podrá disponer del mismo en cualquier lugar y durante toda su vida.

2.1.1 Rol de Recursos Humanos en temas de capacitación

(Wether, 1998) La capacitación es una responsabilidad de línea, desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. Es decir “las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política, se pueden proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas”

De alguna forma, se podría decir que: “el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces” a través de administrar mejor los recursos humanos, de aquí que, una buena administración de recursos humanos genera beneficios en el sentido de, que si el talento humano es escaso y valioso, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento.

(Wether, 1998) Administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Una gran parte de los ejecutivos actuales y en especial, ejecutivos de áreas productivas, no le dan la importancia debida a la administración efectiva de sus recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de recursos humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una compañía son problemas de personal y por lo regular, no son atendidos hasta que hacen crisis, o cuando ya no es posible postergarlos. Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediamente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización.

(Almada, 2000) De cara al siglo XXI, el desarrollo de los recursos humanos de las organizaciones se vincula con los esfuerzos para encontrar valores en el empleo y en las formas existentes para elevar las capacidades productivas de los individuos, reconociendo que el trabajo es la principal actividad humanizante del hombre y que éste se desarrolla en cualquiera de los tipos de ocupación que tenga: empleado, auto empleado, subempleado, en centros informales o formales, o en sectores profesionales.

(Almada, 2000) Lo que en gran parte propicia el desarrollo de los recursos humanos es la forma en que el hombre se involucra en la transformación de su entorno; aparte de la vida familiar, está su vida en el trabajo, que se constituye como el elemento en el que se integran todas las condiciones del individuo, su pasado, su concepción educativa, su condición social, productiva y

económica e, incluso, su condición familiar; es decir, el ser humano es un hombre íntegro, integral, por lo que se afirma que el trabajo es la actividad fundamental del individuo.

Toda área de recursos humanos debe considerar los siguientes principios básicos para la capacitación propuestos por (Fleitman, 2013)

Principios básicos de la capacitación

1. Debe ser considerada una inversión y no un gasto ya que su costo es inferior a los beneficios que produce.
2. Es un recurso para el mejoramiento de la empresa.
3. Tiene que ser diagnosticada, dosificada, administrada y controlada por especialistas en la materia.
4. Debe de ser planeada profesionalmente.
5. Para ser impartida con éxito, debe determinar las necesidades reales que demanda el puesto.
6. La capacitación efectiva es la que responde a una enseñanza específica.
7. Debe de enseñarse lo que se necesita y a quien lo necesita.
8. La capacitación enfocada a la competitividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y operacionales.
9. Debe mantenerse en un proceso de permanente innovación y dinamismo, acorde a los avances científicos y tecnológicos en el mundo.
10. Debe ser adecuada para los diferentes niveles de la empresa.
11. Sirve para consolidar y potencializar la infraestructura del personal.
12. Es el medio más efectivo para generar en el individuo cambios de conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos.
13. Sirve para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes, desarrollar el juicio y el criterio, ser más productivos, actualizar al personal en la aplicación de nuevas tecnologías y ocupar nuevas posiciones.
14. Forma ejecutivos, trabajadores y empleados más capaces, más competentes y realizados y con una mejor calidad de vida.

15. Es una herramienta que mejora la comunicación y la participación del personal.
16. Forma parte de la educación y de la formación integral de las personas.
17. Modifica la forma de pensar, actuar y sentir de las personas.
18. Es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta.
19. Constituye uno de los factores más importantes para tener efectividad con calidad.
20. Puede ser peligrosa, ya que una capacitación mal dirigida puede ser contraproducente, ya que puede propiciar cambios de conducta no deseados.
21. Los resultados de la inversión en la capacitación se aprecian en los procesos de mejora continua, en la solución de problemas específicos y en razón del costo - beneficio.
22. Los cursos de un programa de capacitación deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere y el cambio que éstos provocan en ella.
23. Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser productos del alcance y la profundidad que indiquen los objetivos del mismo.

Estas actividades resaltan la importancia de la administración de los recursos humanos y una de las actividades principales de esta función es la capacitación y desarrollo del personal que integra las organizaciones. La importancia de esta actividad estriba principalmente en que la misma dinámica empresarial y el cambio constante que sufren. Las organizaciones requieren de contar con personal preparado y con los conocimientos y habilidades suficientes para enfrentar esos cambios.

Es por esto que en toda organización debe existir un proceso de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que permita adecuar y absorber el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos, servicios y la transformación constante de la propia empresa (Espinosa, 2001)

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- ✓ Detección de las necesidades de capacitación o diagnóstico
- ✓ Programa de capacitación para atender las necesidades.
- ✓ Implementación y realización del programa de capacitación.
- ✓ Evaluación de los resultados.

De acuerdo con (Mitchell., 1995) Los beneficios que la capacitación tiene para el personal es necesario destacar que:

1. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y la solución de problemas.
2. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
3. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
4. Transforma líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
5. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
6. Permite el logro de metas individuales.
7. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
8. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.1.2 Pasos para planear un programa de capacitación

(Vecino, 2009) gerente de JobManagementVision.com, de Colombia, recomienda seguir estos cuatro pasos:

Para planear un programa de capacitación exitoso:

1. Diagnóstico: es la evaluación de las necesidades de capacitación y formación mediante herramientas que permiten medir las competencias de cada persona en relación con las esperadas por la organización, de modo que se ajusten las necesidades y se pueda definir la profundidad de los cursos.
2. Intervención: consiste en establecer el programa de capacitación que desarrolle y oriente las competencias identificadas en cada persona. Sirve para seleccionar el tipo de capacitación y a los instructores idóneos.

3. Comprobación: sirve para fortalecer las competencias y monitorear la curva de aprendizaje de las competencias desarrolladas. Se realiza algunos meses después de la capacitación.
4. Evaluación: define el avance real del proceso de cada capacitado. Permite conocer el impacto del proceso de capacitación.

2.1.3 Un modelo de desarrollo profesional

El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. A continuación, se presentan tres clases de modelos:

1. Modelos de ciclo de vida.

Indican que los trabajadores hacen frente a tareas de desarrollo en el transcurso de su profesión; pasan por distintas etapas personales o profesionales (Blake, 1997)

2. Modelos basados en la organización.

También sostienen que las profesiones pasan por varias fases, sin embargo, afirman que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas. Cada etapa supone cambios en las actividades y en las relaciones con compañeros y jefes (Pineda, 1995).

Describe cómo contemplan las personas su profesión; cómo deciden sobre la rapidez con que quieren avanzar por las etapas profesionales y en qué punto desean regresar a una fase anterior. (Driver, 1992)

Por ejemplo, algunos trabajadores planifican permanecer en un determinado puesto o empleo durante toda su vida y no entra en sus planes cambiar de trabajo; tiene un concepto lineal

de sus profesiones. Otros empleados consideran sus profesiones como una espiral: permanecen durante un tiempo en un determinado puesto o empleo y luego pasan a un área completamente diferente.

2.2 Análisis del micro entorno

En Honduras los establecimientos que capacitan tienen mayor probabilidad de estar en el sector manufacturero y de registrar proporciones más altas de prácticas de I&D, e innovación, contar con departamento de recursos humanos, y en los cuales más del 50% de trabajadores cuenta con educación secundaria. Estas características sugieren que para estos establecimientos la capacitación está asociada a otras estrategias para elevar su productividad; resultados similares se encuentran en otros estudios. (Flores Lima, 2014)

¿A qué tipo de trabajadores se capacita?

La capacitación de la fuerza de trabajo se concentra principalmente entre los trabajadores con mayor nivel de calificación. Existe una importante diferencia en la incidencia de capacitación respecto a los trabajadores calificados y los no calificados. todavía más marcada, poco más de un tercio de los trabajadores calificados son capacitados, mientras que casi no se capacita a los no calificados. La menor incidencia de la capacitación en los trabajadores menos calificados es frecuentemente reportada tanto en países de ALC como en países de la OECD. Asimismo, varios estudios muestran que la práctica de capacitar más a los más calificados se basa en que la productividad esperada es mayor (Miyamoto, 2003)

¿En qué habilidades se capacita?

Debido a que las escalas salariales no necesariamente reflejan el nivel de productividad, en la mayoría de los casos es difícil que los trabajadores capitalicen los retornos, por tanto, tienen pocos incentivos para invertir en capacitación y casi toda la inversión es financiada por los empleadores. Los establecimientos tienen incentivos para entrenar a sus trabajadores en aquellas habilidades específicas que mejoren su desempeño en su puesto de trabajo y que no pueden ser utilizadas en otras firmas. En cambio, la inversión en habilidades de comportamiento o en habilidades como lenguaje o cálculo utilizables en otros establecimientos, implican una mayor inseguridad con respecto a la apropiación de los beneficios de la capacitación dado que los trabajadores pueden dejar la empresa y usar estas habilidades en otros trabajos después de recibir capacitación. (Flores Lima, 2014)

¿Quién imparte la capacitación?

En Honduras casi 4 en cada 10 establecimientos reporta utilizar agentes externos y menos de 3 emplea agentes internos. En Honduras el sector privado domina el mercado de provisión de capacitación, cerca de 9 de cada 10 establecimientos utiliza proveedores privados, en cambio menos de 4 de cada 10 utiliza proveedores públicos, lo que es frecuente también en otros países

(Flores Lima, 2014) Por otra parte resalta la baja utilización de agentes públicos de capacitación, entre ellos el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), que concentra su oferta de capacitación en habilidades.

¿Quién imparte la capacitación?

(Pineda C. , 2011) Llama la atención que siendo las habilidades específicas una de las áreas en las que más invierten los establecimientos, utilicen poco la oferta de capacitación del INFOP. Es posible que elementos como la cobertura y la calidad de la capacitación que proporciona el INFOP influyan en su baja utilización, sin embargo, no existen estudios de evaluación que permitan respaldar que estas sean las principales causas. No obstante se sabe que el (INFOP, s.f.) tiene baja cobertura. La institución atiende aproximadamente 6% de la PEA en Honduras, cifra muy por debajo de lo que generalmente se considera adecuado capacitar. En países de la OCDE cerca de 4 de cada 10 trabajadores con edad entre 25 y 34 años se capacitan una vez al año.

En cuanto a calidad, no se tiene conocimiento que el INFOP cuente con herramientas para sistematizar la identificación de las brechas de habilidades o para sistematizar la demanda de capacitación de los establecimientos. (Tapia W. F., 2014) Diversos estudios indican que la capacitación estructurada impartida por instructores internos dedicados exclusivamente a la capacitación aumenta la productividad, mientras la capacitación informal proporcionada por los colegas de trabajo no registra impactos significativos En Honduras la mitad de los establecimientos reportan utilizar colegas de trabajo y no instructores para impartir la capacitación lo que estaría reduciendo el impacto previsible de la capacitación en la productividad.

¿Quién identifica las necesidades de capacitación en los establecimientos?

La relación entre la presencia de un departamento de recursos humanos y la práctica de capacitación ha sido ampliamente documentada dentro y fuera de la región. Contar con un departamento de recursos humanos ayuda a los establecimientos a estandarizar la gestión de recursos humanos, lo que les permite, entre otros aspectos, seleccionar mejor y bajar el costo de la capacitación, sin embargo, en Honduras en 7 de cada 10 establecimientos que capacitan la identificación de necesidades de capacitación es realizada por los directivos, solo en 1 de cada 10 establecimientos lo hace el departamento de recursos humanos y grandes las decisiones de capacitación son tomadas por el departamento de recursos humanos, entre los micro establecimientos la proporción baja a 1 de cada 10. Por otra parte, destaca que la práctica de involucrar a los trabajadores en las decisiones de capacitación, común en establecimientos con sistemas de gestión de recursos humanos de alto desempeño, es casi inexistente en Honduras. La experiencia internacional indica que la definición de la estrategia de capacitación de un establecimiento requiere análisis complejos, la falta de apoyo especializado y de información sobre la oferta y la calidad de los proveedores aumentan la incertidumbre sobre los retornos de la capacitación y puede conducir a inversiones equivocadas o a que los establecimientos no inviertan o a que lo hagan menos o más de lo que sería eficiente (Miyamoto, 2003)

¿Por qué algunos establecimientos no capacitan sus trabajadores?

En Honduras la principal razón de los establecimientos que no capacitan es que no lo consideran necesario. Más de 6 de cada 10 establecimientos afirma que su personal no necesita capacitación porque está suficientemente capacitado. La falta de información sobre la oferta de capacitación y su alto costo constituyen los siguientes motivos importantes para no capacitar. La posibilidad que el trabajador deje el establecimiento después de la capacitación y la falta de información sobre los beneficios de capacitación no parecen ser una justificación relevante para no invertir en ella. (Miyamoto, 2003)

En Honduras hay centros gratuitos que brindan a la población servicios de capacitación entre los más conocidos están los siguientes:

El Centro de Crecimiento de Recursos Humanos, fue fundado el 29 de septiembre de 1992, como una institución de carácter privado, CRECERH, tiene como principio, promover el desarrollo mental, físico, social, cultural y económico; a través de programas de capacitación en las áreas de comportamiento y motivación, programas en educación y en general en todos aquellos aspectos que tienden a fortalecer la dignidad del hondureño, que despierten actitudes positivas, iniciativa para generar su autodesarrollo y por consiguiente que pueda reconocer sus valores, habilidades y posibilidad de superación, convirtiéndose en un elemento útil, dinámico, creativo y con un elevado grado de efectividad en la producción.

Misión: Fortalecer el crecimiento del talento humano, ofreciendo servicios profesionales de capacitación, consultoría y proyectos que contribuyan a la productividad, competitividad y rentabilidad en las organizaciones.

Visión: al 2021, CRECERH es líder a nivel nacional y con presencia en la región centroamericana con productos y servicios para el desarrollo del talento humano en las organizaciones, con metodología experiencial e innovación tecnológica.

Valores:

- El cliente es primero.
- Aprendizaje y mejoramiento continuo.
- Innovación.
- Confiabilidad
- Adaptabilidad. (CRECERH , s.f.)

El Instituto Nacional de Formación Profesional INFOP, creado mediante Decreto Ley No. 10, del 28 de diciembre de 1972, es la institución rectora de las políticas de formación profesional

encaminadas al desarrollo económico y social del país y para todos los sectores de la economía, proporcionando a los hondureños y hondureñas una opción de formación, capacitación y certificación para enfrentar los retos de la sociedad moderna.

Visión: ser la institución líder de Honduras en formación profesional, reconocida por sus estándares internacionales de eficacia, eficiencia y calidad, para contribuir al desarrollo del país con equidad social.

Misión: rectorar la información, acreditación y certificación profesional, por medio de la administración y ejecución de procesos científicos y tecnológicos, para satisfacer las necesidades del talento humano y contribuir con el desarrollo económico de Honduras. (INFOP, s.f.)

CADERH es una institución sin fines de lucro creada para impulsar el desarrollo de Honduras, con el propósito de elevar la competitividad laboral hondureña, con tal objetivo, se ha involucrado en la creación de una red de afiliación de varios Centros de Formación Técnica Profesional, donde jóvenes de escasos recursos y en riesgo social reciben capacitación para adquirir habilidades laborales y optan a una certificación laboral, gestión que es posible mediante esfuerzos y gestiones propias de CADERH.

Para apoyar la auto - sostenibilidad de los Centros de Formación Técnica Profesional, CADERH pone a disposición del mercado empresarial e institucional en nuestro país, servicios para la gestión del talento humano y certificación de personas, siendo el único ente en Honduras acreditado por una institución internacional para certificar recurso humano.

Misión: somos una Institución que apoya al sector público y privado en iniciativas orientadas a fortalecer el desarrollo del Talento Humano, a través del asesoramiento, la formación, certificación de personas y centros educativos, la gestión de programas de empleabilidad y así emprender con especial énfasis en el beneficio de los jóvenes que se encuentran en la línea de pobreza y riesgo social.

Visión: para el 2025, CADERH será reconocida nacional e internacionalmente como una Institución líder en el desarrollo y el fomento de la calidad del Talento Humano, Empresas y Centros Educativos del país. (CADERH, s.f.)

2.3 Teorías de sustento

A continuación, se abordarán algunas teorías que fundamentan la capacitación tales como: la teoría clásica, teoría humanista, teoría estructuralista, neoclásica y sistemática.

Teoría clásica

“Las teorías científicas de la administración se desarrollan a principios del siglo, estas se empiezan a gestar como consecuencia de la revolución industrial debido a que se da un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, creando la necesidad de incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones”. (Villatoro, 1994)

A partir de esto surgen dos pioneros de la teoría clásica Frederick Winslow Taylor quien desarrollo la llamada escuela de la administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través inicialmente, de la racionalización del trabajo del obrero. Y Henri Fayol quien desarrolló la teoría clásica la cual se ocupó del aumento de la eficiencia de las empresas a través de su organización y de la aplicación de principios científicos. (Chiavenato, 1995)

La escuela de administración científica

Taylor pone énfasis en el estudio de los tiempos y movimientos de un trabajador al realizar su trabajo, quitando los movimientos inútiles y midiendo los que eran útiles para obtener un tiempo estándar y con esto mejorar la producción. También destacó la importancia de la división del trabajo y la especialización de los obreros para realizar un trabajo ya que decía que el trabajador tendría más experiencia para realizar un trabajo y con ello ser más eficiente a la organización.

Escuela anatomista fisiologista

La preocupación básica de la escuela fundada por Fayol fue aumentar la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interacciones para esta escuela la organización tiene carácter formal y se basa en la división del trabajo, la autoridad, unidad de mando, centralización y jerarquía.

La teoría clásica sustenta la capacitación porque su principal objetivo es lograr la máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos de la empresa, en especial del humano, esta teoría a las personas las ve como maquinas, a las cuales se les mide el trabajo por tiempos y movimientos para alcanzar la mayor eficiencia de la empresa. Se sustenta básicamente en las estructuras de las organizaciones. (Villatoro, 1994, pág. 16)

Teoría humanista

Dentro de esta teoría se defendían algunos principios de la teoría clásica a su vez destacaban la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que conforman la organización, hasta llegar a la escuela de las relaciones humanas que como oposición radical a la teoría clásica desplaza su atención del análisis de la tarea y del proceso productivo a las relaciones humanas.

Se acentuaba la división del trabajo y líneas claras de autoridad por tal motivo surge la teoría humanista de Elton Mayo, en oposición a la clásica, en donde se dan cuenta que las personas no pueden ser tratadas como máquinas pues los trabajadores son seres vivos, que piensan, sienten, actúan, etc. De diferente manera y cuentan con una personalidad distinta a los demás. Además, le preocupa estudiar el comportamiento del personal dentro de una empresa, pues es necesario saber las inquietudes que tienen los empleados y así poder darles una motivación para un mejor desempeño en sus actividades y puestos correspondientes.

Esta doctrina suele ser una de las más importantes porque pone énfasis en las relaciones humanas como proceso principal para alcanzar la eficiencia de la organización. Por lo tanto, los trabajadores son personas complejas, con sentimientos, deseos y temores por lo que su comportamiento en el trabajo es una consecuencia de muchos factores motivacionales. (Villatoro, 1994, pág. 17)

Teoría estructuralista

La teoría estructuralista de la administración se gesta en el transcurso de la segunda guerra mundial y retoma los aportes de Marx Weber, quien estudio la organización desde el punto de vista funcionalista preocupándose por la relación entre los medios y los fines de la organización para Weber la burocracia es la institución social que debe coordinar las actividades de la

organización con base en la planeación y en la delimitación de las responsabilidades de la autoridad.

Toda organización necesita una buena distribución de funciones para evitar su duplicidad; esto se puede realizar a través de la capacitación, pues así se podrá detectar a los trabajadores que se encuentran haciendo tareas fuera de su campo de trabajo. También pretende hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y al mismo tiempo cumplan con sus compromisos por voluntad.

(Chiavenato, 1995) “Para Marx Weber la burocracia es una organización eficiente que tiene normas. Comunicación, división de trabajo y jerarquía de funciones; de esta escuela se desprende la escuela burocrática de la administración y la escuela de la administración.”

Teoría Neoclásica

Para esta teoría la organización existe en función de sus objetivos y resultados, los cuales deben ser la base para la estructura y orientarla. El entrenamiento de los recursos humanos debe tener como compromiso el incremento de los resultados.

Se basa principalmente en la planeación, porque a través de esta se intenta incrementar resultados de la organización, para así saber cómo guiar a la organización. Dicha teoría surge cuando el crecimiento de la organización es acelerado y por medio del proceso administrativo se va descentralizando. Una de sus preocupaciones es que sus resultados cumplan con los objetivos inicialmente propuestos. (Chiavenato I. , 2009)

Teoría sistemática

Define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Para esta teoría el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener un equilibrio dinámico al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige aquellas áreas de la organización, donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones propuestas.

Se destaca que a través del entrenamiento se alcanzan mejores resultados en la realización de las actividades de los trabajadores y además se logrará atender los requerimientos del personal sobre la capacitación, para así, combatir algunos problemas que enfrenta la institución, que de alguna

manera impidan llegar a los objetivos de la empresa. Finalmente se puede decir que la administración surge por la necesidad de organizar las actividades en las sociedades y obtener resultados eficientes, es por ello que surgió posteriormente el proceso administrativo, por Henri Fayol, en donde toda actividad se realiza a través de pasos estructurados: previsión, planeación, organización, dirección y control, etapas que ayudan a alcanzar objetivos metas establecidas dentro de la organización. (Villatoro, 1994)

Diagnóstico de Necesidades

(Aguilar-Morales, 2010) “El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación. El objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser.”

Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC:

1. ¿Quiénes necesitan capacitación?
2. ¿En qué necesitan capacitación?
3. ¿Con qué nivel de profundidad?
4. ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?

Existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo que debería de ser, el DNC se puede realizar a partir de:

- La revisión de los análisis de puestos

Un método sencillo de realizar DNC es a través de la revisión del análisis de puesto. En un análisis de puesto se incluyen varios apartados de los que se puede desglosar los requerimientos de capacitación que puede tener un trabajador.

- El análisis del inventario de habilidades que tenga la empresa

Un inventario de habilidades es un documento que posee información sobre los conocimientos y habilidades de los empleados de tal manera que tenga información inmediata sobre empleados que pueden ser promovidos a puestos laterales o de mayor nivel. El inventario usualmente contiene información sobre el puesto que ocupa actualmente el

trabajador, sus habilidades, conocimientos capacitación y la educación formal que ha recibido.

- El análisis del desempeño de los trabajadores

La evaluación de desempeño puede ser otro buen elemento para determinar las necesidades de capacitación. Cuando se utiliza este procedimiento se revisa el desempeño de los trabajadores y se ubican las necesidades de capacitación en los aspectos que tenga una menor evaluación.

- Las quejas de los clientes
- El análisis de problemas de la empresa
- DNC a través de encuestas

Realizar una encuesta puede ser otra forma de determinar las necesidades de los trabajadores.

- DNC a través de técnicas administrativas

En ocasiones es útil utilizar algunas herramientas administrativas para realizar el DNC. Por ejemplo, un grupo de instructores se reunieron para tratar de averiguar cuáles eran las causas de los problemas que enfrentaban en su trabajo cotidiano.

- DNC a través de discusión dirigida

Las técnicas de discusión dirigida como corrillos, lluvias de ideas, foro, mesas redondas, paneles, diálogos, etc. puede ser utilizada para realizar un DNC, aquí lo importante es que además de cumplir la metodología de cada técnica se sistematice la intervención para evitar que la sesión se convierta en solo una sesión de lamentos.

2.4 Rotación de personal

Según (Mendoza, 2003) La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos. El primer paso para reducir el nivel de rotaciones fue investigar a fondo las causas que provocan que el personal no se quede por mucho tiempo en la empresa. Un análisis de

los expedientes de cada uno de los que se habían retirado de la empresa en el último año, reflejó información preocupante. Una acción inmediata que tomó la gerencia fue contratar un experto para que hiciera un análisis del clima organizacional, habiendo encontrado que no era muy favorable a la empresa y una de las principales causas era ausencia de un proceso de inducción y entrenamiento apropiado si no se tiene una capacitación favorable existirá una alta rotación de personal que pone en peligro las utilidades futuras y hasta la existencia de la empresa.

En la actualidad se le ha dado un papel preponderante a la administración del personal, anteriormente, las empresas que tenían mayor acceso al capital y las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado considerablemente. “Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización(R. Wayne Mondy, 2010)

Lo que se puede deducir de lo anterior es, que “si realmente el éxito competitivo de las organizaciones se logra a través de la gente, esto es, que la fuerza laboral sea realmente una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva, entonces es importante crear una fuerza laboral con la habilidad de lograr el éxito competitivo y que no pueda ser copiado con facilidad por la competencia... Sin embargo, es más fácil y recomendable conservar a las personas en el empleo si tienen múltiples habilidades y pueden hacer cosas diferentes” (Jeffrey, 1996) Entonces, uno de los factores que podría ayudar a lograr esto, sería contar con un buen sistema integral de capacitación que permita desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica.

Debido a que las escalas salariales no necesariamente reflejan el nivel de productividad, en la mayoría de los casos es difícil que los trabajadores capitalicen los retornos, por tanto, tienen pocos incentivos para invertir en capacitación y casi toda la inversión es financiada por los empleadores. Los establecimientos tienen incentivos para entrenar a sus trabajadores en aquellas habilidades específicas que mejoren su desempeño en su puesto de trabajo y que no pueden ser utilizadas en otras firmas. En cambio la inversión en habilidades de comportamiento o en habilidades como lenguaje o cálculo utilizables en otros establecimientos, implican una mayor inseguridad con respecto a la apropiación de los beneficios de la capacitación (Tapia W. F., 2014)

La doctora Laura Olivero, psicóloga clínica que estudió la motivación laboral en Buenos Aires - Argentina, considera que la “Motivación es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta” (Olivero, 1997)

René Mc Graw, en una publicación realizada en 1996, señala que “Motivo es la causa o razón de ser que mueve para realizar cualquier cosa, y que todo comportamiento humano está en menor o mayor grado motivado; por lo que la forma de saber si una persona está más motivada que otra, es mirando su comportamiento. Es decir, cuanto más motivado está, más esfuerzo realiza” (Hill, 1996)

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo (Reyes A. R., 2001)

En el estudio de la motivación se han identificado cuatro fases (Carrillo, 1999):

- Estado carencial: falta de equilibrio debido a una carencia real o provocada desde fuera.
- Tensión vital: apetencia o necesidad de satisfacer un deseo, llenando esa carencia.
- Acción: actuación por la que logramos hacer realidad nuestro deseo.
- Satisfacción: recuperación del primitivo equilibrio homeostático y vuelta al reposo inicial.

2.5 Metodologías aplicadas

(Dessler, 2001) nos habla del concepto de capacitación en la práctica como una herramienta de propiciar que la persona aprenda su trabajo mientras lo desempeña. Al momento de diseñar un programa de capacitación en la práctica, se deben tener en cuenta varios factores relacionados con el entrenador. Los mismos entrenadores deben recibir una capacitación cuidadosa y se les deben proporcionar los materiales que necesitan para la capacitación. Por su parte, los trabajadores expertos que son elegidos como entrenadores deben estar bien versados sobre métodos adecuados para enseñar; en particular deben conocer los principios del aprendizaje y la técnica de enseñanza laboral (p. 257)

(Reyes, 2005) Los inicios del término y procesos de capacitación inician en el año de 1940 se entendía que el trabajo debería de ser organizado y sistematizado. En la antigüedad la capacitación se les impartía a los empleados con menor categoría y a los obreros en el uso del manejo de las máquinas y equipos. La capacitación o adiestramiento de personal se puede definir como toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para el puesto u oficio.

(Campell, 1971) educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.

Por otro lado, (Chiavenato, 2009) señala que, “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 los recursos humanos”.

2.6 Conceptualización

Capacitación: la capacitación es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiriera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia. Se requiere la existencia de un potencial que se trata de transformar en acto.

Organización: son estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares.

Programas de capacitación: es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado.

Evaluación de la capacitación: es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un programa de capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Ésta es un proceso sistemático para valorar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

Beneficios de la capacitación: mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles. Eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

Rotación de personal: se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa.

Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

Crecimiento laboral: obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen.

DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación): es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se define la matriz metodológica, relación de variables, así como el enfoque, diseño, instrumentos utilizados, fuentes primarias y secundarias empleadas en la investigación.

3.1. Congruencia metodológica

Tabla 1. Matriz Metodológica

Tema	Problema	Pregunta de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Analizar la percepción que tienen los colaboradores de las diferentes empresas de Tegucigalpa sobre los programas de capacitación que se ofrecen para el desarrollo laboral y profesional	Falta de promoción de programa de capacitación estructurados en las diferentes empresas del país	¿Cuál es el punto de vista de los colaboradores; sobre los programas de capacitación que se ofrecen en su empresa?	Analizar los programas de capacitación que existen y conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre estos programas.	Interpretar el punto de vista de los colaboradores; enfocado en las experiencias en programas de capacitación ofrecidos en su empresa.	Programas de capacitación	Eficiencia de la capacitación
		¿De qué manera influyen las capacitaciones en la rotación laboral?		Analizar de qué manera influyen las capacitaciones en la rotación laboral.		

		<p>¿Cómo influye en el colaborador la integración de la capacitación para el beneficio personal y en las mejoras en el área de trabajo?</p>		<p>Determinar cómo influye en el colaborador la integración de la capacitación para beneficio personal y en las mejoras en el área de trabajo.</p>	<p>Beneficios de la capacitación</p>	
		<p>¿Cuál es el punto de vista que tienen los colaboradores sobre el rol e impacto que tienen las capacitaciones en el crecimiento y desarrollo laboral?</p>		<p>Describir el punto de vista que tienen los colaboradores sobre el rol e impacto que tienen las capacitaciones en el crecimiento y desarrollo laboral.</p>	<p>Crecimiento y desarrollo personal</p>	

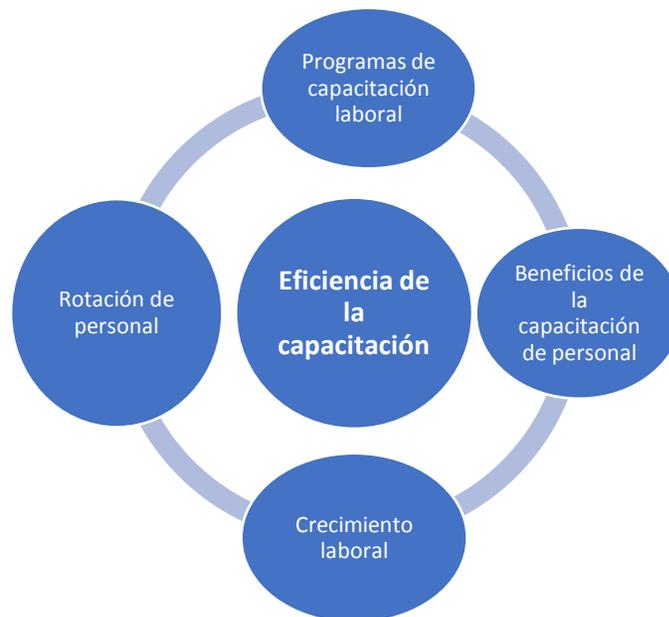
3.1.1 Variables de estudios

Variables independientes

- a. Programas de capacitación laboral
- b. Beneficios de la capacitación de personal.
- c. Crecimiento laboral.
- d. Rotación de personal

Variable dependiente

- a. Eficiencia de la capacitación



3.1.2 Operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Programas de capacitación laboral	Es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporciona habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado .	Responsabilidad en la gestión de capacitación.	Estructura	1.Necesidad	1.Considera que los programas de capacitación de su institución se planifican en base a los resultados de un diagnóstico de necesidades.	Totalmente de acuerdo	1
				2.Inversión	2.Cree que las capacitaciones son un gasto para la organización donde labora.	De acuerdo	2
				3.Tiempo	3.La institución	Indeciso	3
				4. Apoyo	3.La institución	Indeciso	4
				4. Apoyo	3.La institución	Indeciso	5

					le brinda el tiempo necesario para capacitarse. 4.Su jefe inmediato le impulsa a capacitarse.		
Beneficios de la capacitación de personal.	Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen	Capacidades del personal que está en la organización.	Incremento de la productividad y calidad del trabajo.	1. Motivación 2. Relaciones interpersonales 3. Identificarse con los objetivos de la institución	1.Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar su actitud frente a los retos y dificultades en su trabajo. 2.Le agrada cuando le comunican que debe de asistir a	Totalmente de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo	1 2 3 4 5

	<p>sus funciones.</p>				<p>alguna capacitación.</p> <p>3. Mis relaciones interpersonales mejoran a través de las capacitaciones.</p> <p>4. Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la organización.</p>	<p>Totalmente en desacuerdo</p>	
--	-----------------------	--	--	--	---	---------------------------------	--

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Crecimiento Laboral	El crecimiento laboral es importante tanto para el empleado como para la empresa, es decir, si permites que los empleados puedan mejorar sus habilidades y conocimientos mientras trabajan, estarás contribuyendo a tener un equipo de trabajo mejor preparado para afrontar los retos de la economía actual.	Desarrollo de habilidades y conocimientos del personal.	Habilidades y Conocimientos.	1.Satisfacción laboral	1.Siente satisfacción con la formación recibida en capacitaciones para incrementar el desarrollo en su puesto de trabajo	Totalmente de acuerdo	1 2 3 4 5
				2.Planes de carrera	2.Conoce los planes de Carrera que la institución le ofrece, se le prepara para optar u aplicar a otro puesto de mayor rango	De acuerdo	
				3.Evaluaciones	3.La institución aplica evaluaciones de monitoreo después de las capacitaciones recibidas	Indeciso	
				4.Desempeño laboral	4.Mi desempeño laboral permite el crecimiento y desarrollo personal	En desacuerdo	
						Totalmente en desacuerdo	

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Rotación de personal	Rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía.	Implicaciones de la rotación de personal.	Causas de la rotación de personal en la empresa.	1.Falta de capacitación	1.La falta de capacitación influye en la rotación de personal.	Totalmente de acuerdo	1
				2.Cambio de trabajo	2.Ha cambiado de trabajo constante mente	De acuerdo	2
				3.Relaciones laborales	3.Existe una relación afectiva y amigable dentro de mi departamento.	Indeciso	3
				4.Condiciones laborales	4.Considero Inadecuado las condiciones de	En desacuerdo	4
						Totalmente en desacuerdo	5

					trabajo		
--	--	--	--	--	---------	--	--

Continuación de Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Eficiencia de la capacitación	La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.	Evaluaciones de los ciclos de capacitación.	Desempeño de las capacitaciones.	1.Habilidades y área.	1.Las capacitaciones que recibe	Totalmente de acuerdo	1
				2.Capacitadores adecuados	son en base a sus habilidades y área de trabajo	De acuerdo	2
				3.Mejora en el trabajo	2. Los capacitadores demuestran preparación y manejo de temas al momento de capacitarlo.	Indeciso	3
				4.Productividad laboral	3.Las capacitaciones recibidas ayudan a realizar mejor el trabajo	En desacuerdo	4
					4. Las instituciones que capacitan son más productivas	Totalmente en desacuerdo	5

3.1.3 Enfoque y métodos

La presente investigación está dirigida a un enfoque cualitativo. El objetivo se basa en medir la percepción que tienen los colaboradores sobre las capacitaciones que reciben en sus organizaciones. El estudio se basa en el análisis de los resultados para dar solución a las preguntas de la investigación.

El método de investigación utilizado en el presente estudio es el siguiente:

Descriptivo

Este método de investigación esta principalmente soportado en las técnicas como la encuesta, la entrevista y la revisión de cada una de las fuentes de investigación.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de transeccional descriptivo, este es el diseño que invita a indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables, así mismo proporciona una visión de comunidad, eventos, contextos o fenómenos de la situación a ser estudiada.

Esperando conocer a profundidad la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacitación laboral en diferentes empresas Tegucigalpa. Se conocerá y analizará las distintas necesidades de las capacitaciones laboral para que así mismo se presente un diagrama o ruta de planificación de capacitación.

3.2.1 Población

La población es infinita porque no se conoce el tamaño de la población, se definió como población a los colaboradores que trabajan en diferentes organizaciones para conocer su percepción sobre procesos de capacitación en diferentes organizaciones de Tegucigalpa. Como población de apoyo se realizó preguntas a profundidad a diferentes gerentes de recursos humanos.

3.2.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se implementó el método Nivel de confianza = 95%
Desviación estándar = 4.43458197 Error máximo aceptado por el investigador = 0.55

Tomando como base una muestra de 250 colaboradores de empresas de Tegucigalpa.

3.2.3 Unidad de análisis

Para la presente investigación se definió como unidad de análisis al personal que labora en diferentes empresas de Tegucigalpa que hayan sido parte de procesos de capacitación.

Participación de 8 gerentes de recursos humanos de empresas del área de Tegucigalpa, que colaboraron en el levantamiento de información que se realizó a través de la entrevista, sobre los programas de capacitación que imparten.

1.3 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

Se utilizará como instrumento de investigación una encuesta dirigida a profesionales que desarrollan actividades laborales en Tegucigalpa, esta encuesta contiene preguntas brindando opciones de respuestas de selección delimitadas previamente bajo una escala de Likert.

Para obtener la información sobre los programas de capacitación que dirigen algunos gerentes de recursos humanos se utilizará como instrumento una entrevista, con preguntas abiertas para conocer diferentes intereses que se siguen en la gestión y promoción de procesos de capacitación.

1.3.1 Fuentes primarias

La información primaria se obtendrá por medio de encuestas aplicadas a colaboradores de empresas de Tegucigalpa.

1.3.2 Fuentes secundarias

Para la presente investigación como fuentes secundarias se utilizarán: libros, revistas, páginas web, tesis en relación a las variables de estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se analizan los resultados de los instrumentos de recopilación de información.

1.1 Resultados de la encuesta

Resultados y análisis de la encuesta dirigida a colaboradores de las diferentes empresas de Tegucigalpa.

Organización de resultados y hallazgos de la investigación conforme a variables

Eficacia de la capacitación

1. ¿Las capacitaciones que recibe son en base a sus habilidades y área de trabajo?

Tabla 1. Capacitaciones en base a habilidades y Áreas de Trabajo

Las capacitaciones que recibe son en base a sus habilidades y área de trabajo	
Totalmente de Acuerdo	30%
De Acuerdo	46%
Indeciso	6%
En Desacuerdo	14%
Totalmente en desacuerdo	4%
Total, general	100%

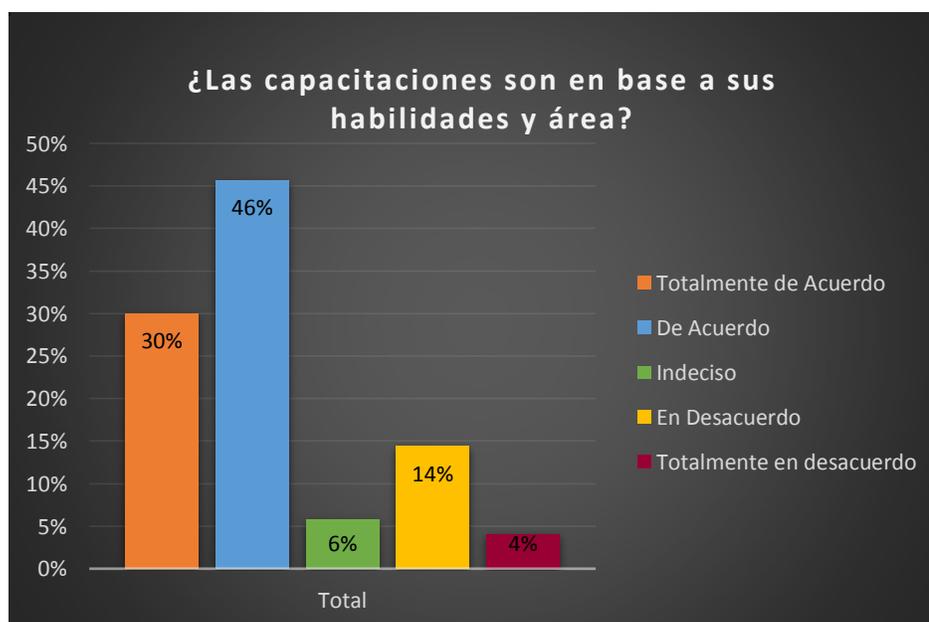


Gráfico 1. Las capacitaciones que recibe son en base a sus habilidades y área de trabajo

El porcentaje de la población que está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las capacitaciones recibidas son de acuerdo a sus habilidades y áreas de trabajo es un total del 76% y el más bajo los que consideran que no están de acuerdo en un 18% y 6% los que indican estar indecisos. Se concluye que la mayoría opina que las instituciones sí capacitan en base a las necesidades de áreas.

2. ¿Los capacitadores demuestran preparación y manejo de temas al momento de capacitarlo?

Tabla 2. Los capacitadores demuestran estar preparados al momento de desarrollar capacitaciones.

Los capacitadores demuestran preparación y manejo de temas al momento de capacitarlo	
Totalmente de Acuerdo	30%
De Acuerdo	52%
Indeciso	6%
En Desacuerdo	7%
Totalmente en Desacuerdo	5%
Total, general	100%

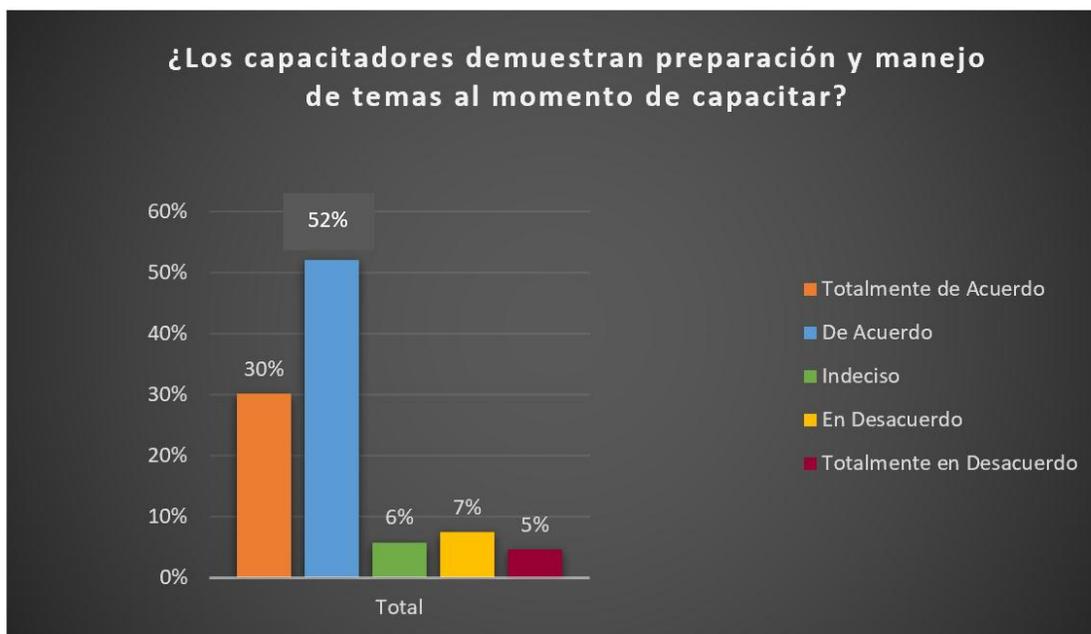


Gráfico 2. La Preparación del capacitador.

Los resultados que se obtuvieron determinan que la mayoría denota estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, esto representa un 82%, es decir que un 12% indica estar en desacuerdo y el 6% está indeciso. La percepción indica que los colaboradores consideran que las personas que capacitan por lo general demuestran estar preparadas en las temáticas que abordan al capacitar.

3. La combinación entre ¿Los capacitadores demuestran preparación y manejo de temas al momento de capacitarlo? Y ¿La institución aplica evaluaciones de monitoreo después de las capacitaciones recibidas?

Tabla 3. Se aplican evaluaciones después de las capacitaciones

La institución aplica evaluaciones de monitoreo después de las capacitaciones recibidas	Preparación y manejo
	De acuerdo
Totalmente de acuerdo	9%
De acuerdo	31%
Indeciso	11%
En desacuerdo	38%
Totalmente en desacuerdo	10%
Total, general	100%



Gráfico 3. Preparación de los capacitadores y aplicación de evaluación en seguimiento a los programas de capacitación.

Existe un 38% que indica que no se aplican evaluaciones después de las capacitaciones, es decir qué; si están de acuerdo en que los capacitadores son buenos, pero no se les da seguimiento por parte de la empresa para indagar si realmente los capacitadores y contenidos a las mismas eran buenos o aplicables a las actividades laborales. Los que eligieron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo hay un 48% casi la mitad que dice que no se evalúa.

4. Percepción de las capacitaciones en la satisfacción con la preparación de los capacitadores

Tabla 4. Satisfacción sobre las capacitaciones ante la preparación de los capacitadores.

Capacitadores preparados	Satisfacción con las capacitaciones					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total, general
De acuerdo	35%	52%	2%	35%	7%	100%

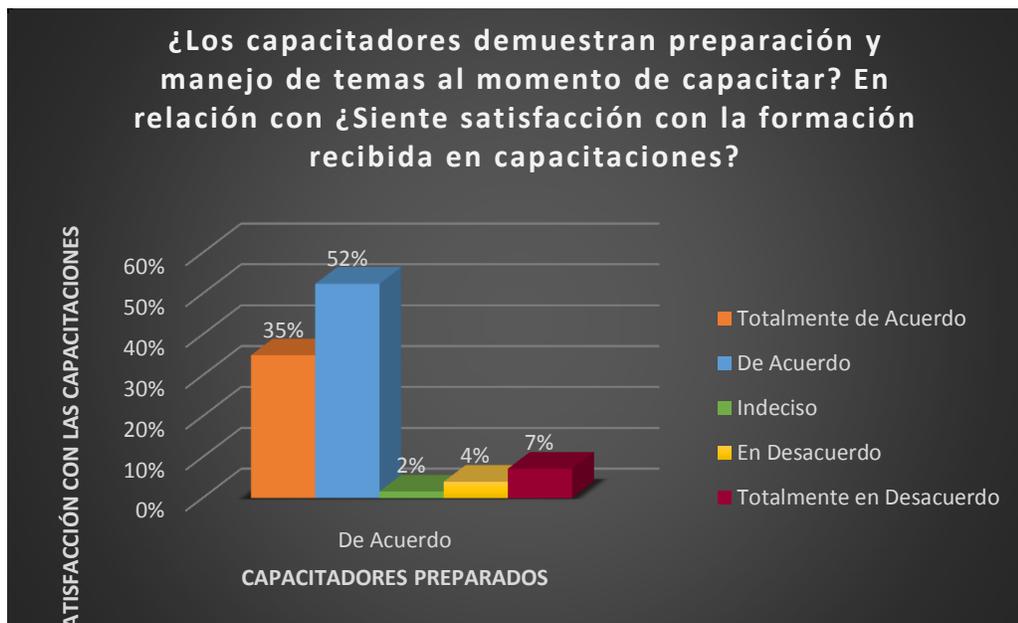


Gráfico 4. Relación entre la edad y si se considera que las capacitaciones son un gasto para la organización donde labora

Este gráfico es sobre si los capacitadores están preparados, se observó anteriormente que los colaboradores estaban de acuerdo con que los capacitadores si están preparados. Existe un 52% y un 35% que dice estar totalmente de acuerdo sumando un total de 87% que consideraron que las capacitaciones cumplen con las expectativas. Llama la atención el 11% que dice estar en desacuerdo; no les satisfacen, aunque los capacitadores estén preparados.

5. ¿Las instituciones que capacitan son más productivas? Versus ¿Mi desempeño laboral permite el crecimiento y desarrollo personal?

Tabla 5. Instituciones que capacitan son más productivas versus el desempeño laboral permite el crecimiento y desarrollo.

Productividad	Mi desempeño laboral permite el crecimiento y desarrollo personal	
	de acuerdo	
Totalmente de acuerdo	35%	
De acuerdo	60%	
En desacuerdo	3%	
Totalmente en desacuerdo	2%	
Total, general	100%	



Gráfico 5. Crecimiento laboral y desarrollo ante empresas que capacitan son más productivas

De las personas que dijeron que su desempeño le permitía el crecimiento; se identifica la opción totalmente de acuerdo con un 35% y de acuerdo un 60% sumando un total de 95%, esto muestra un resultado bastante lógico ya que los resultados están en congruencia tanto en el crecimiento del desarrollo personal como en los resultados de la productividad. En desacuerdo y totalmente en desacuerdo apenas se obtiene un 5%.

Programas de capacitación

6. ¿La institución le brinda el tiempo necesario para capacitarse?

Tabla 6. Las instituciones brindan apertura a capacitarse

La institución le brinda el tiempo necesario para capacitarse	
Totalmente de Acuerdo	21%
De Acuerdo	40%
Indeciso	6%
En Desacuerdo	27%
Totalmente en Desacuerdo	7%
Total general	100%

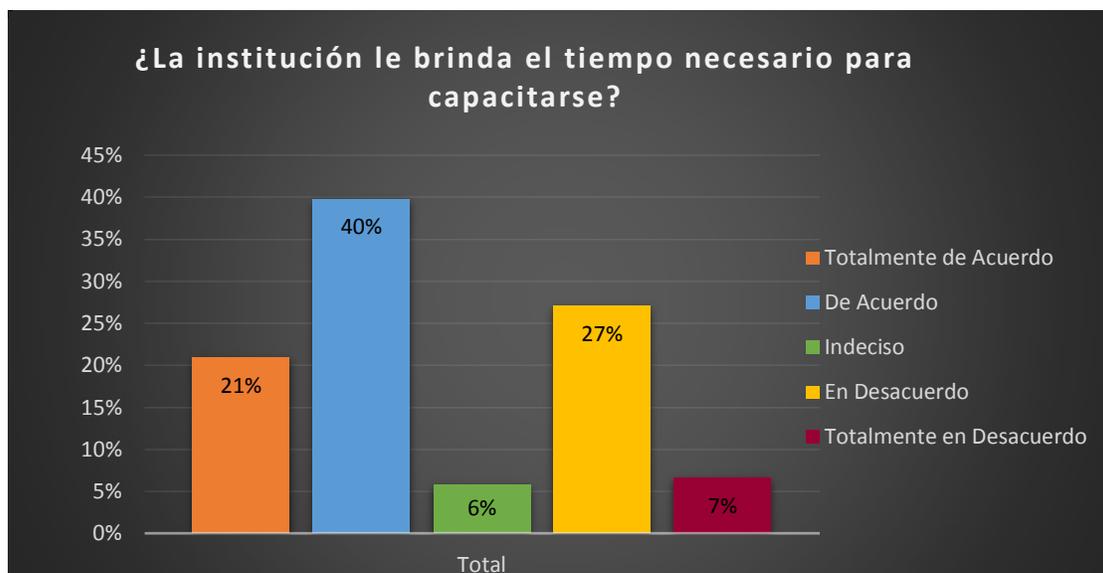


Gráfico 6. Tiempo que las instituciones brindan para capacitarse.

En cuanto al tiempo que las instituciones brindan a sus colaboradores para capacitarse se obtuvo un 40% está de acuerdo y un 27 % que expone estar en desacuerdo, por ello para realizar el cruce de variable se tomaran los porcentajes más relevantes para combinarla con la pregunta ¿La falta de capacitación influye en la rotación de personal de las empresas?

7. La combinación considerando la edad de los trabajadores ante la perspectiva de si creen que las capacitaciones son un gasto.

Tabla 7. Edad- Capacitaciones son un gasto

Edad	Capacitaciones = Gasto					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Menores de 30	2%	3%	3%	28%	21%	57%
De 31 a 40	3%	2%	2%	14%	10%	31%
Más de 40	0%	1%	0%	5%	5%	12%
Total general	6%	7%	5%	47%	35%	100%

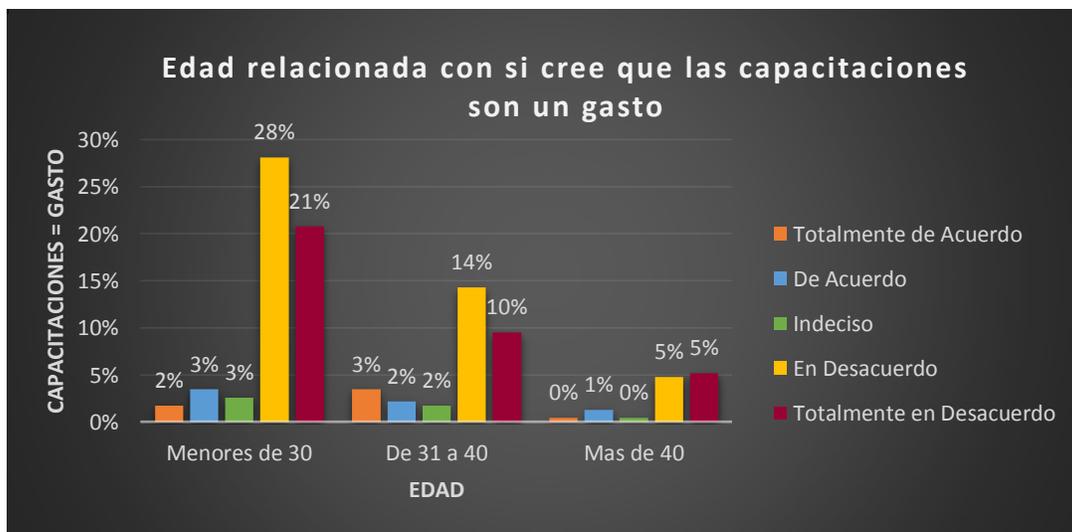


Gráfico 7. Percepción de los colaboradores de acuerdo a su edad ante si consideran la capacitación un gasto

Para realizar este cruce de variables entre las edades y si las capacitaciones son un sinónimo de gasto, se dividieron las edades en 3 bloques. Los menores de 30 años representan un 57%, los de 31 a 40 un 31% y los de más de 40 el 12%. Seguidamente se analizarán las edades y su percepción ante si las capacitaciones son productivas o simplemente un gasto, todos los grupos en general están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que las capacitaciones son un gasto, según ellos son productivas. Los que consideran que las capacitaciones son un gasto: los menores de 30 indicaron un 5%, los de 31 a 40 años un 5%, mientras los mayores de 40 años sólo se representaron en un 1%. Total 11%.

8. ¿Considera que los programas de capacitación de su institución se planifican en base a un diagnóstico de necesidades? Combinado con ¿Las capacitaciones que recibe son en base a sus habilidades y área de trabajo?

Tabla 8. Diagnóstico de necesidades de capacitación y habilidades

Habilidades	Diagnóstico de Necesidades					Total general
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
De acuerdo	31%	50%	8%	10%	2%	100%

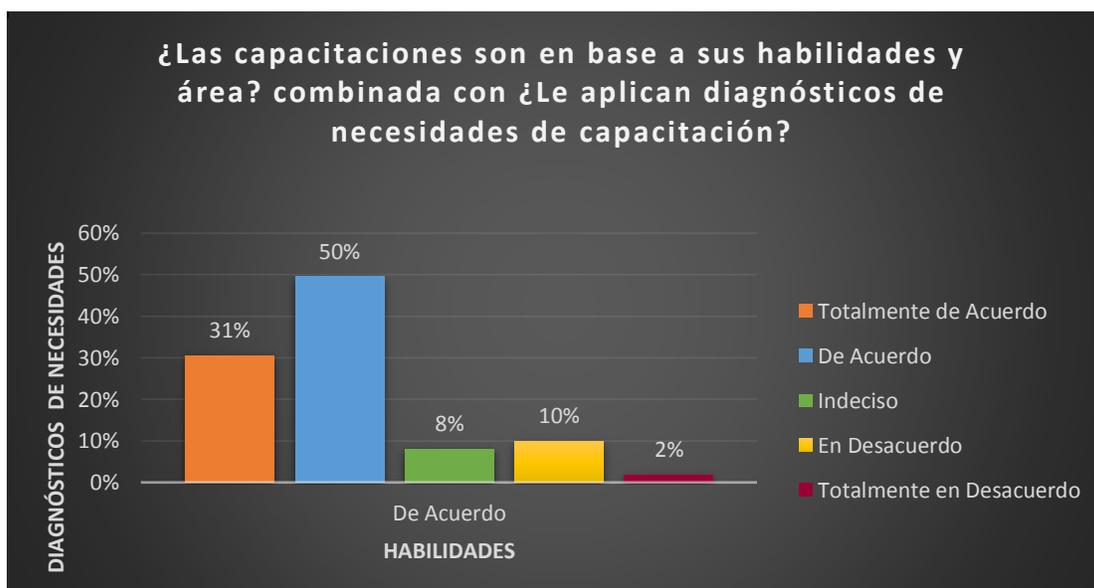


Gráfico 8. Las capacitaciones que recibe son en base a sus habilidades y área de trabajo combinado con si los programas de capacitación que se planifican son en base a un diagnóstico de necesidades.

La combinación de variables entre si se capacitaba en base a las habilidades- áreas y si se realizan diagnóstico de necesidades, la mayoría expresa estar de acuerdo en un 50% de que si se realizan diagnósticos de necesidades de capacitación y un 31% que indica que están de acuerdo, sumando ambos se obtiene un 81%, esto representa algo lógico y congruente en los resultados obtenido ya que los que estaban de acuerdo en el gráfico anterior, el porcentaje se inclinó a una única respuesta y positiva. Otra situación que llama la atención es el 12% que expresa que está en desacuerdo en que las capacitaciones se planifican en base a un diagnóstico de necesidades, se concluye que quizás esta población no tiene una idea clara ante esta interrogante.

Beneficios de la capacitación

9. ¿Estoy Informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la organización?

Tabla 9. Me mantienen informado de cambios y políticas de la organización

Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la organización	
Totalmente de acuerdo	22%
De acuerdo	38%
Indeciso	15%
En desacuerdo	18%
Totalmente en desacuerdo	7%
Total, general	100%

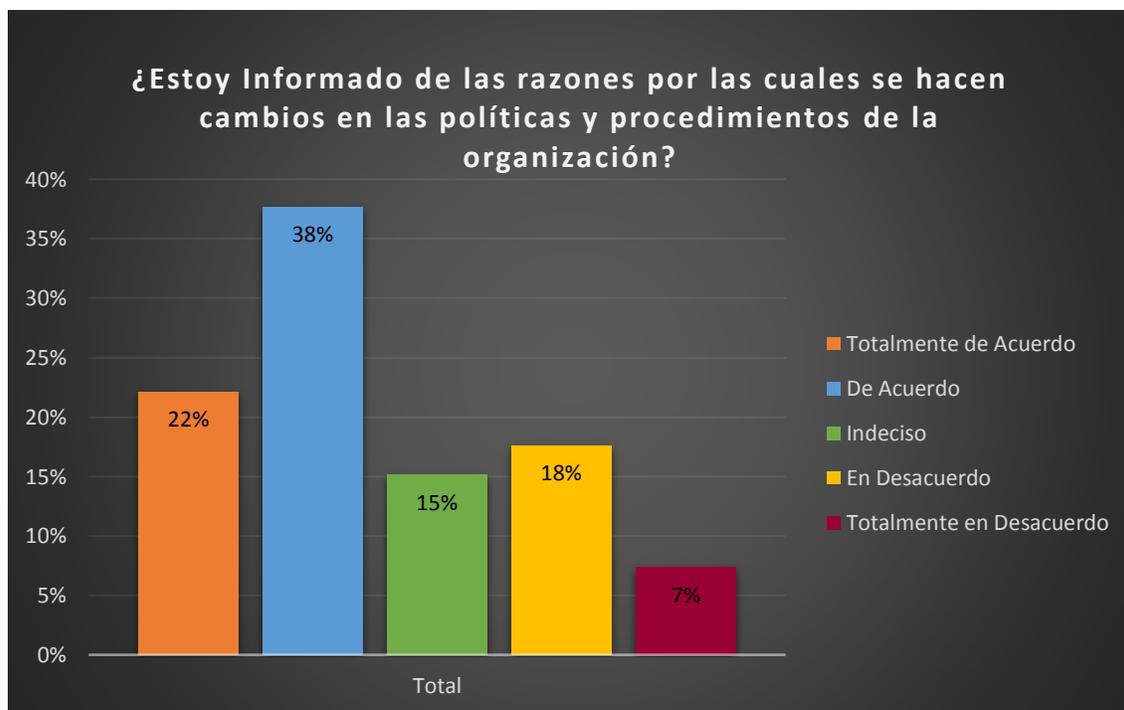


Gráfico 9. Se me informa sobre cambios en la organización

Estoy informado de los cambios y políticas de la organización, el 38% dice que, si está de acuerdo que está informado y hay un 22% que está totalmente de acuerdo, en total suman un 60% que refleja que es positivo para las organizaciones. Un 15% expresó estar indeciso ante esta interrogante y un 25% dijeron no estar de acuerdo.

10. ¿Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la organización? En referencia a si ¿Conoce los planes de carrera que la institución le ofrece? (se le prepara para optar u aplicar a otro puesto de mayor rango)

Tabla 10. Informados de cambios y políticas relacionado con conocimiento de planes de carrera que la institución ofrece

Informado de cambios y políticas	Conocimiento de planes de carrera que la institución ofrece					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
De Acuerdo	3%	35%	26%	26%	10%	100%

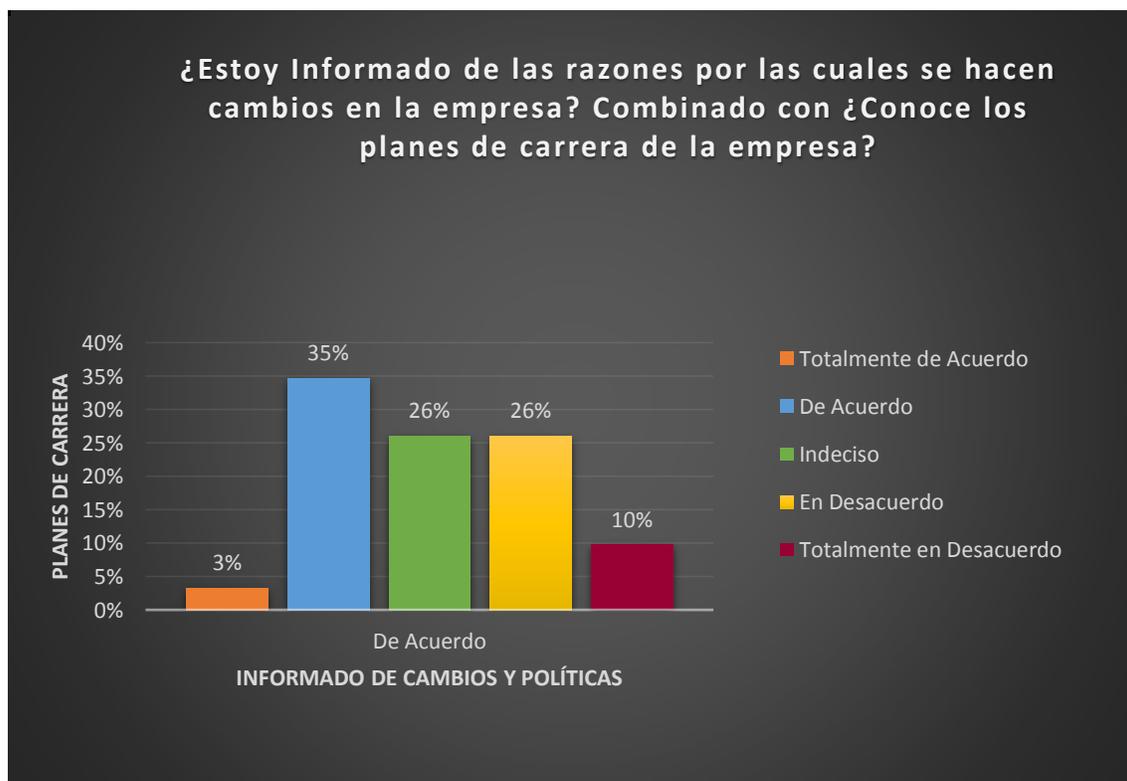


Gráfico 10. ¿Estoy informado de cambios y políticas de la empresa? Combinado con ¿Conoce los de planes de carrera de la empresa?

Para desarrollar esta combinación se tomarán como referencia los porcentajes de las respuestas de acuerdo con un 35% y totalmente en desacuerdo que se obtuvo un 26%. Otro resultado que llama evidentemente la atención, aunque no sea el mayor, pero es un porcentaje

bastante grande representado en un 26% refleja los que dicen estar indecisos en base a si conocen o no los planes de carrera que ofrece la institución.

11. La edad combinada a si le agradan las capacitaciones

Tabla 11. Años- Le agradan las capacitaciones

Años	Le agradan las capacitaciones					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total, general
Menores de 30	20%	24%	7%	1%	5%	57%
Entre 31 y 40	15%	14%	1%	0%	1%	31%
Más de 40	5%	6%	0%	0%	0%	12%
Total, general	40%	44%	8%	2%	6%	100%

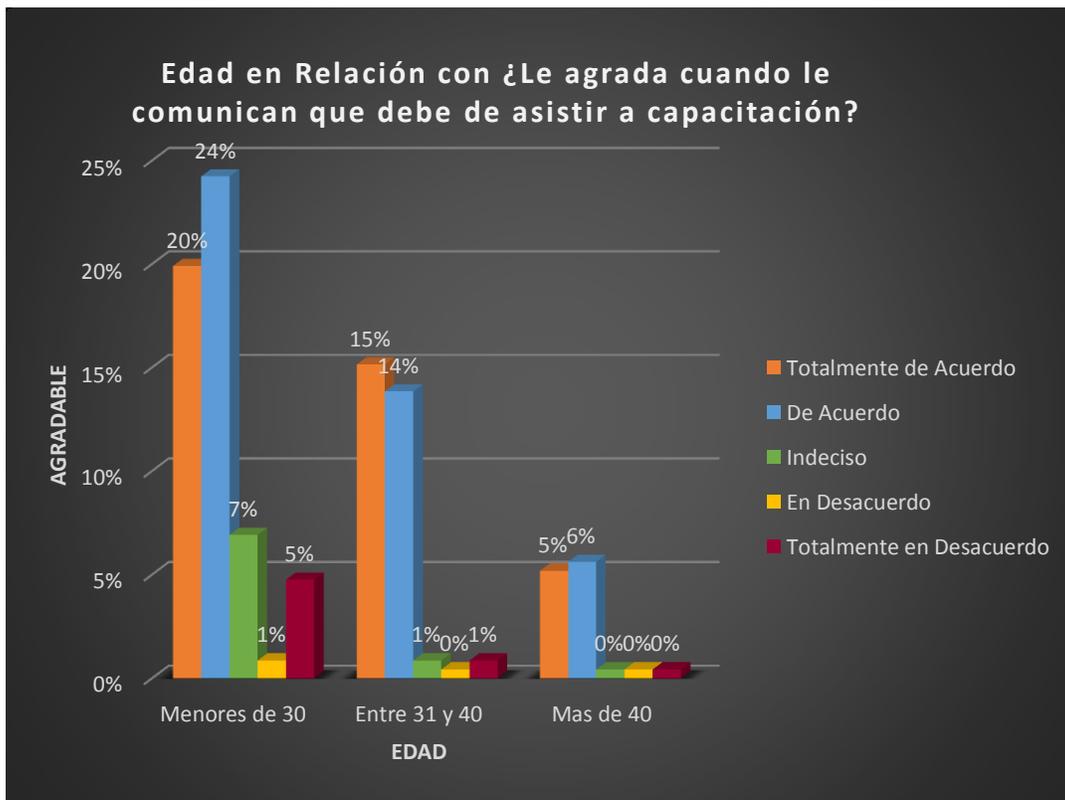


Gráfico 11. Edad y opinión sobre si les satisfacen las capacitaciones

Este gráfico analizará las edades y la satisfacción de conocer si les agradan las capacitaciones, se dividieron las edades en 3 bloques o grupos. La mayoría de la población de estudio está entre las edades, menores de 30 años y si se sumaran los menores a 40 años suman un 88%, la población económicamente activa en su mayoría es menor a 30 años. Se analizará la situación para conocer si les agradan o no las capacitaciones utilizando los que están de acuerdo y total mente de acuerdo 84% que dice que, si les agradan las capacitaciones, aun así, también se obtuvieron porcentajes de personas que dicen que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en que las capacitaciones les satisfacen es decir un 7%. En los mayores de 40 años no se obtuvieron porcentajes ni en las opciones de indeciso o en desacuerdo se concluye que a ellos si les agradan las capacitaciones.

Crecimiento laboral

12. ¿Mi desempeño laboral permite el crecimiento y desarrollo personal?

Tabla 12. Desempeño laboral permite el crecimiento y desarrollo de personal

Mi desempeño laboral permite el crecimiento y desarrollo personal	
Totalmente de acuerdo	37%
De acuerdo	43%
Indeciso	5%
En desacuerdo	8%
Totalmente en desacuerdo	7%
Total general	100%

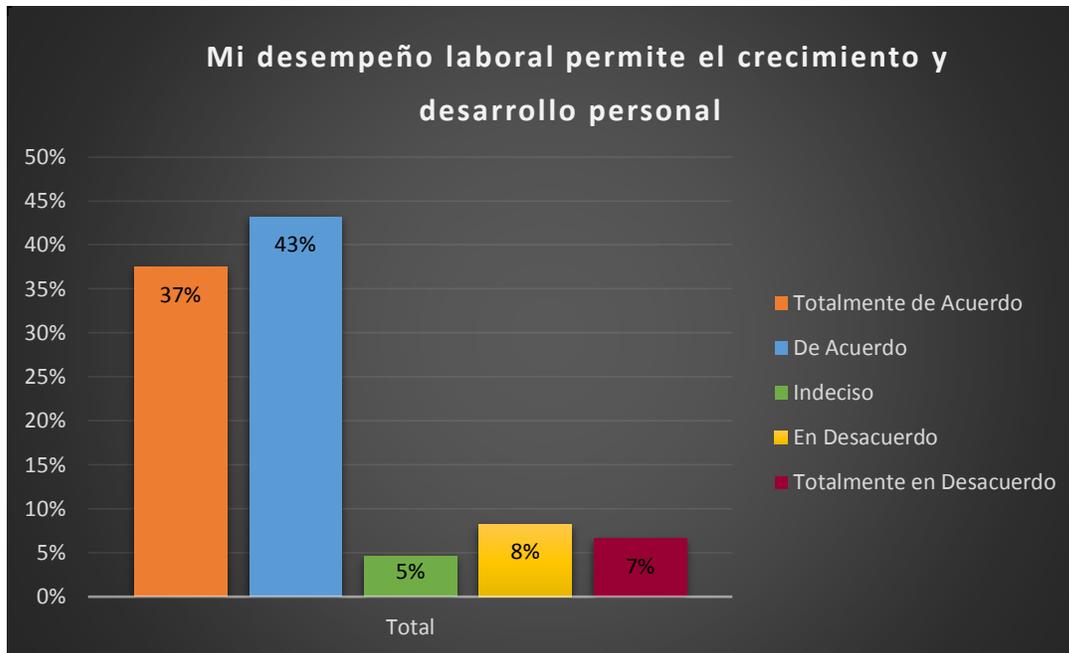


Gráfico 12. El desempeño laboral permite crecimiento y desarrollo personal

Analizando los resultados de acuerdo y totalmente de acuerdo se identificó un porcentaje bastante alto con un 80%, esto quiere decir que todos los colaboradores sienten y consideran que pueden crecer y desarrollarse personalmente, claro está que no todos, pero la mayoría considera que al desempeñar bien sus trabajos tienen oportunidades de crecimiento. Se distingue que existe un 5% que está indeciso y los que indican no estar de acuerdo son un 15%.

13. ¿Existe una relación afectiva y amigable dentro de mi departamento? En combinación con si ¿Su jefe inmediato le impulsa a capacitarse?

Tabla 13. El jefe impulsa a capacitar a sus colaboradores

Relaciones interpersonales	Su jefe le impulsa a capacitarse					Total, general
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
De cuerdo	13%	25%	3%	8%	3%	51%
En Desacuerdo	11%	13%	4%	15%	6%	49%
Total, general	23%	38%	7%	23%	9%	100%

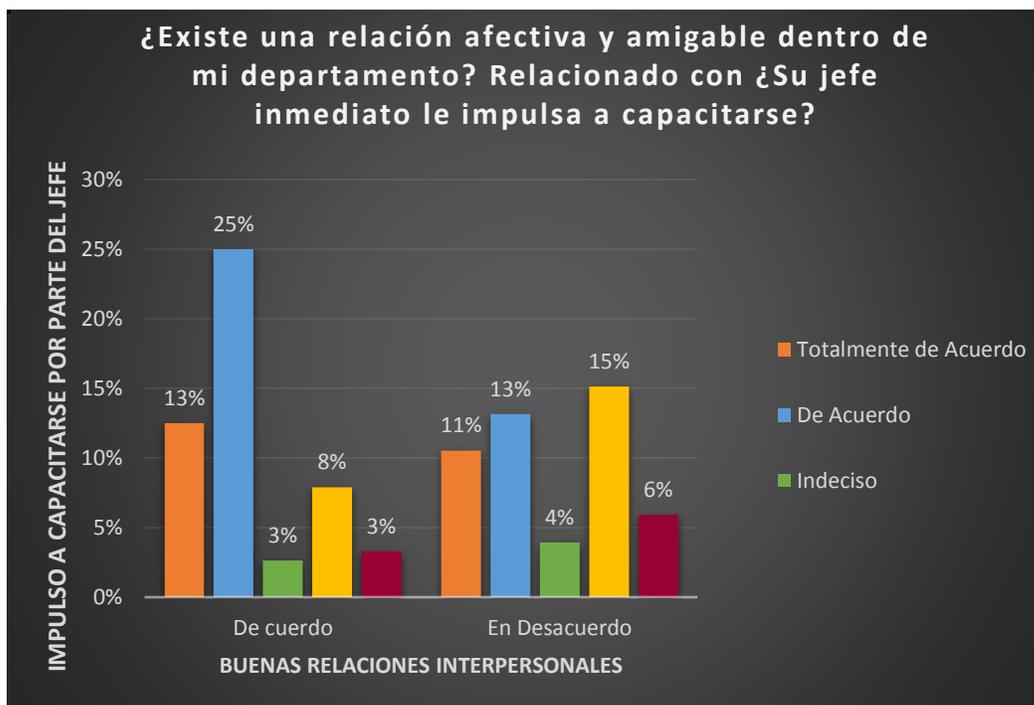


Gráfico 13. Relaciones interpersonales e impulso para asistir a capacitaciones

En este gráfico se puede observar que en las personas que opinan positivamente sobre las relaciones interpersonales es igualmente positivo con un 38% el impulso de los jefes a capacitarse, por otro lado, este porcentaje decrece a un 24% con respecto a los que opinan que no existen buenas relaciones interpersonales.

Rotación de personal

14. ¿Existe una relación afectiva y amigable dentro de mi departamento?

Tabla 14. Buenas relaciones interpersonales en área de trabajo

Existe una relación afectiva y amigable dentro de mi departamento	
Totalmente de acuerdo	14%
De acuerdo	32%
Indeciso	9%
En desacuerdo	31%
Totalmente en desacuerdo	14%
Total general	100%

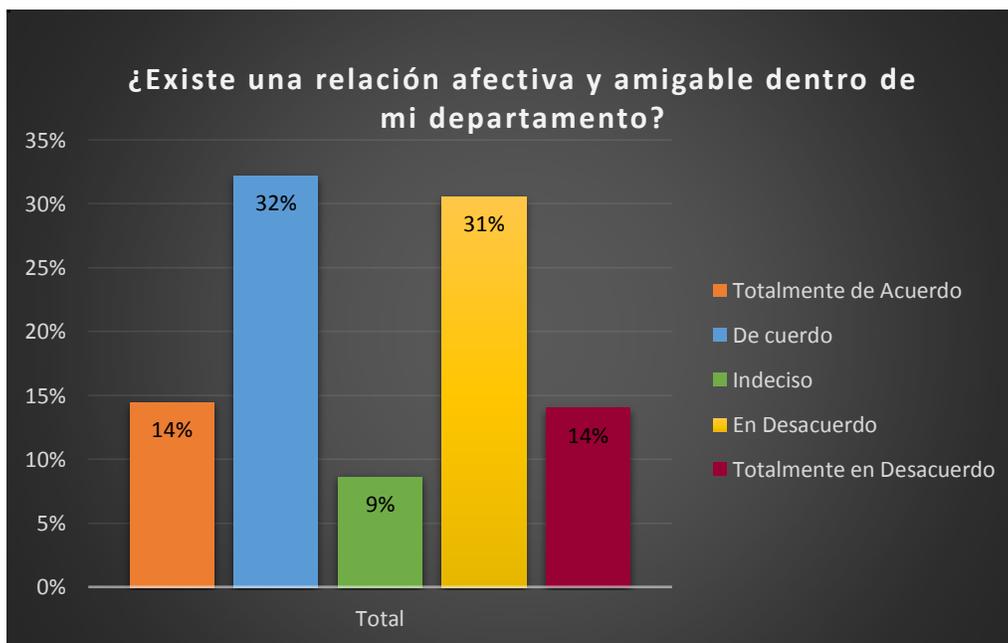


Gráfico 14. Buenas relaciones interpersonales

El gráfico arroja que los resultados están bastante parejos prácticamente un 46% que están de acuerdo, se obtuvo un 9% indeciso más un 45% en desacuerdo. Un 45% expresa estar en desacuerdo con que se manejan buenas relaciones. Para el cruce de variables se tomará las opciones de acuerdo y desacuerdo ya que son los resultados más representativos.

15. ¿La falta de capacitación influye en la rotación de personal?

Tabla 15. ¿La falta de capacitación influye en la rotación de personal? Relacionado con. ¿La institución le brinda el tiempo necesario para capacitarse?

Rotación por falta de capacitación						
Tiempo para capacitaciones	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	Total
De Acuerdo	8%	15%	10%	22%	5%	59%
En Desacuerdo	9%	12%	7%	10%	2%	41%
Total general	17%	27%	17%	31%	7%	100%

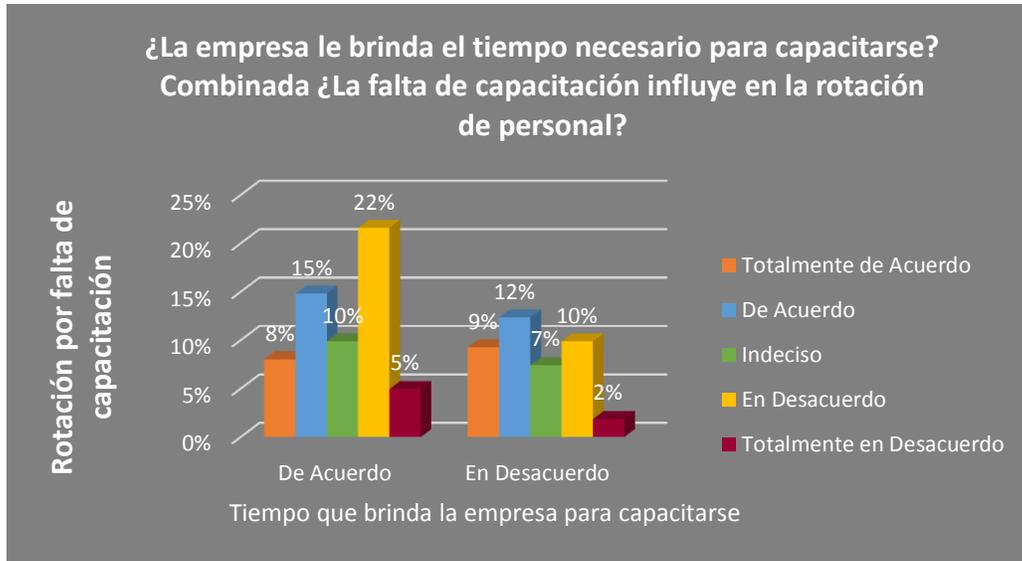


Gráfico 15. Tiempo brindado por parte de las empresas para capacitarse en combinación con si ¿La Rotación laboral ocurre por falta de capacitación?

Como lo indica el gráfico las personas que dicen estar de acuerdo con que se les brinda el tiempo suficiente para capacitarse, consideran que la rotación no es por falta de capacitación, esto se refleja en el 22% que dicen estar en desacuerdo, por otro lado, observamos lo opuesto en los que dicen estar en desacuerdo con que no se les brinda el tiempo necesario a capacitarse, opinan estar de acuerdo con que la rotación se da por falta de capacitación.

16. La antigüedad laboral en referencia si ha ¿combinada con si ha cambiado de trabajo constantemente?

Tabla 16. Antigüedad en el trabajo frente a si ha cambiado de trabajo recientemente

Antigüedad	Ha cambiado de trabajo Constantemente					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total general
Entre 1 a 10 años	6%	11%	3%	33%	29%	83%
Más de 10 años	1%	1%	0%	6%	8%	17%
Total, general	7%	12%	4%	40%	37%	100%

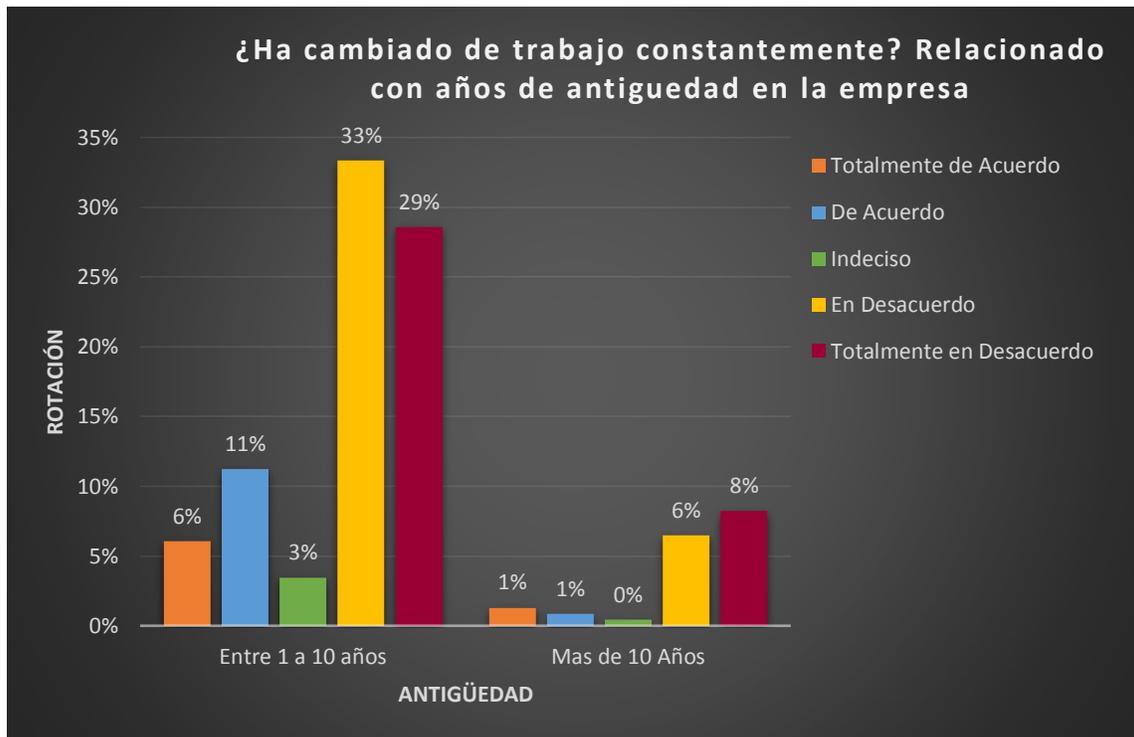


Gráfico 16. Años de antigüedad combinada para conocer la rotación laboral

Para realizar esta combinación de la antigüedad en relación a la rotación, se crearon bloques de edades para realizar una identificación más apropiada. Se observa en los colaboradores que tienen una antigüedad de 1 a 10 años que la rotación se puede considerar estable ya que se obtuvo un 62% que indican estar en desacuerdo en que han cambiado de trabajos constantemente, lo cual una percepción de estabilidad. Se obtuvo un 17% que indica haber cambiado de trabajo lo cual en esta percepción indica que es bastante alto y un 3% indican estar indecisos. Los colaboradores que presentan una antigüedad mayor a 10 años expreso; en un 14% que no han cambiado de trabajos por tanto no han sido parte de la rotación. Solamente un 2% expreso que han cambiado de trabajos.

1.2 Análisis de las entrevistas realizadas a gerentes de recursos humanos en empresas de Tegucigalpa.

Como estudio de análisis se aplicó una encuesta para conocer la percepción de la capacitación en los colaboradores de Tegucigalpa, es por ello que como parte de la muestra de estudio se aplicó una entrevista a 8 gerentes de recursos humanos, participando en el estudio ocho instituciones que se dedican a diferentes rubros tales como el campo de la salud, educación, distribuidores de equipo de telecomunicaciones, instituciones dedicadas a las ventas, telecomunicaciones entre otros.

A continuación, se presenta información relevante recibida del instrumento aplicado el cual fue una entrevista compuesta de 14 preguntas de respuesta abierta, así mismo esta información enriquecerá los resultados obtenidos del instrumento de investigación aplicado a los 250 colaboradores.

De las 8 empresas que brindaron información se logra identificar que la mayoría si cuentan con programas de capacitación, únicamente una institución indico que no cuenta con programas de capacitación, los colaboradores de dicha empresa solamente gozan de capacitaciones cuando son invitados por otras empresas.

Se puede decir que la mayoría de las empresas vienen desarrollando los programas de capacitación desde hace varios años, claramente el rango que se identifica en las instituciones oscila entre 10 años y más.

Es importante mencionar que los dirigentes de estas instituciones únicamente dos de ellos manifiestan que sí aplican y dan seguimiento a un proceso de diagnóstico o estudio de necesidades. Aplicando los mismos anualmente, otros de manera bimestral aplicado por departamentos, algunos utilizan herramientas de apoyo como evaluaciones periódicas, entrevistas a pacientes y clientes. Así como algunas aplican diagnósticos y otros utilizan otras herramientas.

Un indicador que resultó positivo de reconocer es que 8 de las empresas están ofreciendo e impartiendo diferentes programas de capacitación aplicándose estas anualmente, semestralmente, mensualmente, cuando existe ingreso de personal, igualmente se menciona que responden a las diferentes necesidades enfocando ello en el tiempo y disponibilidad existente, aceptación y participación de las diferentes invitaciones que se reciben etc.

El conocer la gran gama de programas de capacitación que se promueven en estas empresas es satisfactorio conocer que la población que labora en las diferentes instituciones está siendo beneficiada de oportunidades que enriquecen el perfil profesional y así ejecutar de manera adecuada cada uno de sus puestos. A continuación, se mencionan los diferentes programas que se ofrecen en cada institución:

- ✓ Programa Bio Seguridad (Centro Quirúrgico Sagrada Familia)
- ✓ Acts (Centro Quirúrgico Sagrada Familia)
- ✓ Motivación personal (Centro Quirúrgico Sagrada Familia)
- ✓ Control de infecciones (Centro Quirúrgico Sagrada Familia)
- ✓ Actualización de protocolo (Centro Quirúrgico Sagrada Familia)
- ✓ Servicio al cliente interno (COCATEL)
- ✓ Servicio al cliente externo (COCATEL)
- ✓ Automotivación (COCATEL)
- ✓ Estudio de mercados en Honduras (COCATEL)
- ✓ Como mejorar las ventas, electrónica y redes (COCATEL)
- ✓ Servicio al cliente (DIPROVA)
- ✓ Office intermedio (DIPROVA)
- ✓ Relaciones interpersonales (DIPROVA)
- ✓ capacitación en los programas propios de la empresa (DIPROVA)
- ✓ Capacitación en áreas de metodología docente (Centro de Educación Básica Rancho Santa Fe)
- ✓ Seguimiento de conflictos (Centro de Educación Básica Rancho Santa Fe)
- ✓ Intercambio de experiencias entre docentes NPH (Centro de Educación Básica Rancho Santa Fe)
- ✓ Reglamentos internos para nuevos empleados (Centro de Educación Básica Rancho Santa Fe)
- ✓ Las temáticas abordadas por la Secretaría de Educación (Centro de Educación Básica Rancho Santa Fe)
- ✓ Programas de inducción (Grupo Tx)
- ✓ Programa de inducción de personal (Nuestros Pequeños Hermanos)
- ✓ Capacitaciones para cuidado de los niños (Nuestros Pequeños Hermanos)

- ✓ Disciplina positiva (Nuestros Pequeños Hermanos)
- ✓ Trabajo en equipo (Nuestros Pequeños Hermanos)
- ✓ Relaciones humanas (Nuestros Pequeños Hermanos)
- ✓ Programa de CPI (Nuestros Pequeños Hermanos)

Motiva reconocer que al ser ocho las instituciones donde sus gerentes brindaron información de los programas de capacitación, un número de muestra bastante pequeño, es importante reconocer el trabajo integral y la importancia que las capacitaciones mantienen en estas ocho instituciones ya se podría decir que se identifica un total de 26 programas de capacitación, identificando 26 diferentes tipos de programas encaminados a fortalecer las diferentes áreas y habilidades que requiere el personal. Únicamente una de las instituciones no cuenta con programas propios, ya que son capacitados por otros entes o empresas.

Al consultarles a los gerentes si contaban con un presupuesto disponible para el desarrollo de las capacitaciones seis de ellas contestó que sí cuentan con recursos monetarios para ejecutar estos programas, algunos les asignan los recursos anualmente, otros distribuyen equitativamente el presupuesto entre los diferentes departamentos para que realicen sus gestiones para cubrir sus necesidades como área, dos de las gerentes informan que cuentan con recursos disponibles para cubrir estas necesidades cuando es necesario igualmente desconocen el monto total que es aprobado para desarrollo de capacitaciones.

Por lo general los gerentes son de la opinión de que la actitud del personal ante las oportunidades de capacitación es positiva y muestran interés ante las capacitaciones que se les brindan, demuestran entusiasmo valorando estas como oportunidades de crecimiento en el ámbito profesional, aprovechan estos espacios de crecimiento como oportunidades para optar a otros puestos dentro de la empresa, es importante mencionar que lo que agrega mayor valor agregado y sentirse motivados es recibir certificados que avalen el tiempo y adquisición de nuevos conocimientos así mismo las oportunidades de capacitación en el extranjero.

Al igual que están las fortalezas y oportunidades en los programas de capacitación, existen también lo que son las dificultades y debilidades que se dan como ser: la actitud de disgusto y

oposición ante espacios de capacitación ya que para algunos colaboradores lo consideran como pérdida de tiempo, consideran las capacitaciones como mayor carga laboral, etc.

La mayoría de los gerentes indica que al momento del desarrollo de la capacitación se identifica a colaboradores: dinámico, participativos, creativos, motivados a aprender, proactivos, demuestran un alto nivel de concentración, responsabilidad, interés por nuevos conocimientos, disposición, colaboradores interesados en el conocimiento de nuevas herramientas para la administración del tiempo en sus tareas asignadas y un personal fortalecido en valores.

El equipo investigador consideró necesario consultar a los gerentes en que le ayudaban las evaluaciones del desempeño en búsqueda de una mejora en las capacitaciones que se planifican y organizan, en la escuela Rancho Santa Fe se toman en cuenta las evaluaciones del desempeño ya que: “portan validez sobre la implementación de las capacitaciones, como estás se han puesto en práctica y transferidas a una mejor atención de nuestros niños”. Cada institución aplica las evaluaciones del desempeño con objetivos para identificar los factores que ayuden a mejorar las capacitaciones otros en cambio opinan que se centran en las oportunidades o debilidades que se tienen en el área para poder trabajar y apoyar, de la misma manera se consideran que estas evaluaciones son una herramienta de apoyo al momento de hacer una nivelación salarial o un ascenso a otro puesto se considera si el empleado está capacitado o no. De tal forma se identificaron dos instituciones que no cuentan con evaluaciones de desempeño otra menciona que se aplican evaluaciones solamente al personal de nuevo ingreso.

Se obtuvo información de la aplicación de modelos de indicadores que midan la efectividad e impacto de las capacitaciones denotando que solamente tres de las empresas aplican evaluaciones para medir el rendimiento de las capacitaciones y el impacto producido tanto en los colaboradores como en el incremento de productividad. El resto de las instituciones no cuentan con este tipo de herramientas, no se tiene un modelo a aplicar y se basan en la observación de cambios que detectan después de realizadas las capacitaciones.

En cinco de las empresas sí logran aplicar formatos de evaluación a capacitaciones que se imparten, con ello se logra conocer las acciones de mejora, se retoman las sugerencias que se

brindan y así prestar atención a ellas para la planificación de las próximas capacitaciones. Una de las instituciones menciona aplicar los formatos de encuestas para evaluar que tan importante han sido los temas que ellos han recibido o que impacto han tenido al momento en que han recibido la capacitación y como ellos pueden poner en práctica los nuevos aprendizajes. Otras empresas no realizan ningún tipo de evaluaciones, pero solicitan poner en práctica lo aprendido y brindar la capacitación a los demás compañeros que no logran asistir. Llama la atención que realiza ya que cuentan con empresas les ofrecen capacitaciones pagadas y dan seguimiento con visita para evalúa a los facilitadores y conocimientos del alumno.

Una de las debilidades que se detecta en la mayor parte de las instituciones es la falta de manejo de los planes de carrera por ello se concluye que algunas instituciones como tal evitan dar a conocer los planes de carrera a sus colaboradores por ende estos desconocen por completo los planes, en ocasiones se expresa que únicamente se conocen por parte de la directiva y gerencia de recursos humanos.

Actualmente todas las empresas cuentan con el apoyo de otro centros e instituciones que frecen capacitaciones entre las instituciones que brindan estos servicios se identificó las siguientes:

- ✓ La universidad Nacional Autónoma de Honduras
- ✓ La Cruz Roja
- ✓ Teletón
- ✓ El cenar
- ✓ Las brigadas de One World Surgery
- ✓ La Cámara de Comercio
- ✓ Procinco
- ✓ Wrap
- ✓ Quara
- ✓ BAC
- ✓ Bomberos de Honduras
- ✓ Centros y asociaciones colaboradoras que prestan servicios pagados

Con ello se llega a la conclusión de que en Tegucigalpa se cuenta con una buena cantidad de agentes que brindan apoyo en temas de capacitación, sean estos gratuitos, pagados, afiliaciones o redes creadas para trabajar en desarrollo y crecimiento de las capacitaciones.

Al analizar y estudiar la información recibida de cada una de las diferentes percepciones que denota cada gerente se logra obtener información del alto nivel de rotación laboral que actualmente se está dando en las empresas e instituciones, mismo que se recomienda ser evaluado por gerentes, algunos de los causales son , la presión, la manda laboral en los clientes, reducción de costos, reestructuraciones de departamentos, nuevas oportunidades de empleo, falta de adaptación del personal hacia las responsabilidades de atención en trabajo con niños y niñas, falta de salarios justos.

Concluyendo con el análisis de los resultados se puede decir que todas las empresas consideran la capacitación como una inversión y no necesariamente como un gasto , el mensaje de una de las instituciones dice “Es una inversión y nuestra visión es dar una atención de calidad mantener la educación y actualización del personal es parte del éxito de la calidad de atención”, Otro de los gerentes expresa: “Pienso que para algunos podría ser un gasto, pero cuando nosotros estamos buscando que puede ser mejor podríamos decir que es una inversión, ya que estamos preparando al personal para que sea competente ante las necesidades de la población que nosotros entendemos”

4.3 PROPUESTA

4.3.1 Introducción

La siguiente propuesta pretende establecer los lineamientos generales para realizar el proceso de capacitación, bajo el seguimiento de un esquema corto y sencillo que puede ser aplicable en las diferentes empresas de Tegucigalpa.

La capacitación tiene como objetivo fortalecer los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias de todos los trabajadores para que ellos aprendan, adquieran y trasladen todo lo aprendido en las capacitaciones según su área. Los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son uno de los recursos importantes con que debe de contar el área de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en ellos, proporcionando un seguimiento de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en las empresas.

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios tanto para ellos como para la organización misma. A los primeros los ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y competencias; a las empresas les favorece al incrementar la eficacia y productividad.

Con la capacitación se puede alcanzar que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y al desarrollar actitudes positivas. De esta manera, la organización se volverá más estable, productiva y rentable.

4.3.2 Objetivo

Promover el mejoramiento continuo de las actividades laborales, utilizando una guía auxiliar de capacitación encaminado al crecimiento y desarrollo técnico y teórico del colaborador.

Descripción de la propuesta

Los programas de capacitación son la respuesta a los problemas que se encuentran en el diagnóstico previo a su elaboración y así orientar acciones de mejora. La guía tiene el propósito de facilitar a las empresas un esquema general de los aspectos que se deben considerar al momento de desarrollar programas de capacitación.

4.3.4 Aspectos para tomar en cuenta en el desarrollo de la gestión de programas de capacitación:

➤ Información que se integrará en la estructura del plan de capacitación

Este aspecto requiere de un trabajo planificado, para que la elaboración de los planes a trabajar y desarrollar en la empresa no sea complicada de crear.

4.3.5 Estructurar objetivos claros, precisos y alcanzables

Los elementos que se deben de considerar al elaborar y redactar los objetivos son:

- ✓ Objetivos generales: enunciados que establecen los propósitos a lograr a través del proceso de instrucción y solo serán observados al finalizar.
- ✓ Objetivos específicos: determinan el tipo de comportamiento que los participantes mostrarán al término de cada componente o un tema.
- ✓ Objetivos particulares: describen los alcances que deberán cubrirse después del estudio de un tema.

4.3.6 Selección y organización de contenidos de capacitación.

Existen dos aspectos importantes para la estructuración de contenidos la selección y organización: 1. Aspectos a considerar en la selección de contenidos. 2. en relación a la organización deberá presentar la estructura interna del programa de capacitación.

Aspectos a considerar en la selección de contenidos:

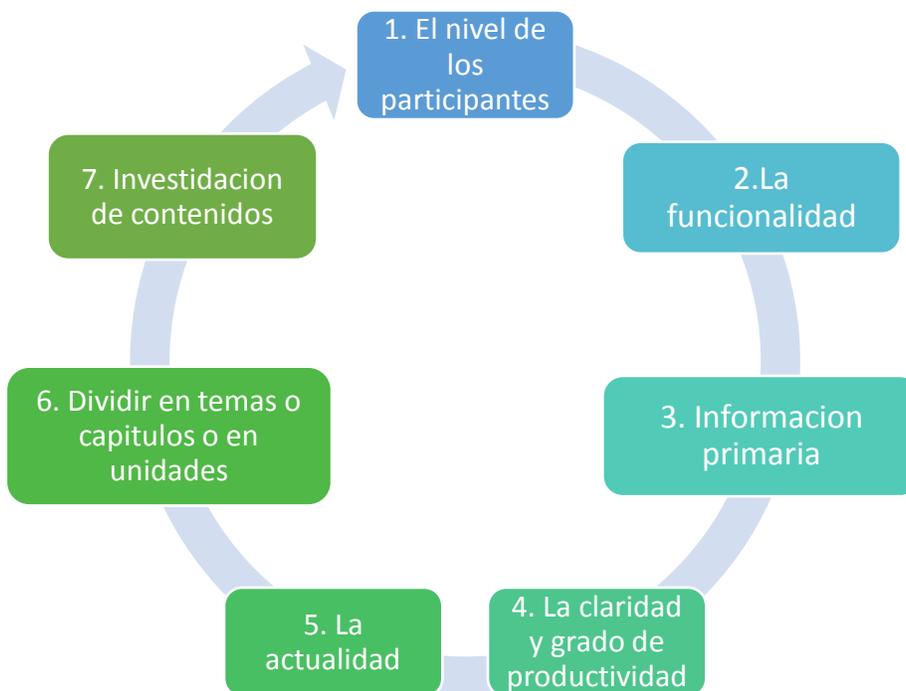
- ✓ Identificar los colaboradores a los que va dirigido.
- ✓ La calidad, claridad y congruencia, para su comprensión.
- ✓ La funcionalidad, dirigida a la aplicabilidad práctica de los mismos.
- ✓ Aplicable al contexto y situación de experiencias laborales.
- ✓ Información que responda a las necesidades identificadas en el DNC
- ✓ Dividir en temas, capítulos o en unidades mejores la sistematización del contenido.

- ✓ Investigación de contenidos. Este paso se lleva a cabo por medio de pequeñas investigaciones que se realizan a personas especializadas respecto al contenido que se desea abordar, además se revisará bibliografía específica para obtener mayor información.

Aspectos en relación a la organización esta deberá reflejar la estructura interna del programa de capacitación, el orden puede ser de lo particular a lo general o por grado de importancia, interés etc.

Se propone concretizar y especificar el conocimiento que se desea aprender, esto es sistematizar, delimitar los contenidos con el fin de no saturar con información el logro del objetivo general del programa.

Seguimiento al momento de la selección de contenidos



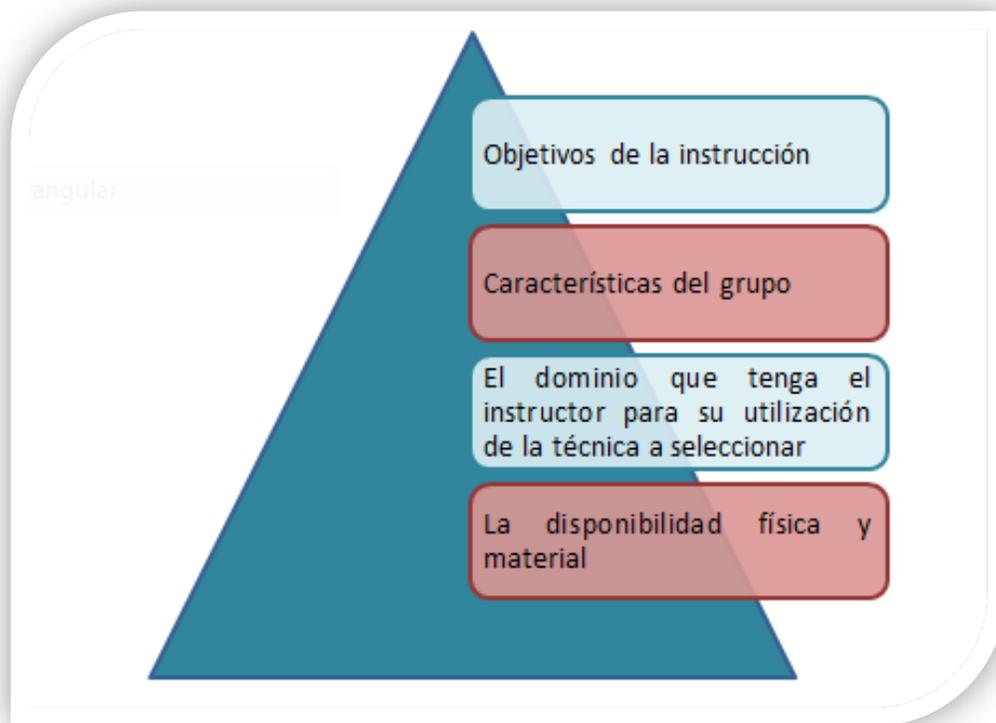
➤ Selección de participantes

Establecer la población a quien va dirigida la capacitación con y cumplimiento de requisitos a las mismas.

➤ **Elección de técnicas a utilizar al momento de ejecutar la capacitación**

Las personas encargadas de desarrollar las capacitaciones y los responsables de estar organizando, deben de conocer las funciones de las técnicas de instrucción y grupales como base del proceso de enseñanza y aprendizaje para que el trabajo con los colaboradores al momento de capacitar sea eficiente. Las técnicas de instrucción son procedimientos específicos bien definidos por una serie de pasos o características propias que nos permiten llevar a cabo el proceso de instrucción.

Es conveniente mencionar que para seleccionar algunas técnicas ya sea grupal o de instrucción, se deben considerar los siguientes puntos:



4.3.7 Técnicas

- ✓ **Exposición:** consiste en la presentación oral de un tema, lógicamente estructurado. el recurso principal de la exposición es el lenguaje oral, por lo que debe ser objeto de la máxima atención por parte del expositor.
- ✓ **Conferencia:** es la manera ordenada de tratar un tema definido en un discurso con fines de instrucción.
- ✓ **Panel:** consiste en la reunión de varias personas especializadas que expresan sus ideas sobre un determinado asunto, ante un auditorio, de manera informal y dialogada, en tono de conversación y de intercambio de ideas.
- ✓ **Demostración:** es la ejemplificación o exhibición práctica de un enunciado no suficientemente comprensible, de una teoría, del funcionamiento o uso de un aparato, o de la ejecución de una operación cualquiera.
- ✓ **Seminario:** un grupo reducido investiga o estudia intensivamente un tema, en sesiones planificadas, recurriendo a fuentes originales de información.

- ✓ **Debate:** un grupo reducido, con opiniones divergentes u opuestas, trata un tema en discusión informal con la ayuda de un conductor u orientador.
- ✓ **Diálogo o debate público:** dos personas invitadas conversan, ante un auditorio, sobre un tópico siguiendo un esquema previsto.
- ✓ **Desempeño de roles o “role playing”:** dos o más personas representan una situación de la vida real, asumiendo los roles del caso con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.
- ✓ **Taller:** se fundamenta en una relación directa entre participantes y facilitador, cuyo propósito básico es lograr la integración de los basamentos teóricos con la ejecución práctica.
- ✓ **Rumor:** los miembros de un grupo, en grupos de dos, plantean o discuten una cuestión problemática propuesta por un coordinador.
- ✓ **Phillips 66:** grupos de seis personas, durante seis minutos, expresan sus opiniones sobre determinado tema y obtienen conclusiones generales.
- ✓ **Torbellino de ideas:** consiste en la participación o exposición, en forma libre, de las ideas o soluciones que propone cada integrante de un grupo, en relación con un tema o problema planteado.
- ✓ **Discusión en grupo:** intercambio mutuo de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño, con el fin de comprender un hecho, sacar conclusiones o llegar a decisiones.
- ✓ **Entrevista:** un experto es interrogado por un miembro del grupo ante el auditorio, sobre un tema prefijado.
- ✓ **Interrogatorio:** es el tipo de comunicación pluridireccional que permite la interacción entre docente-alumno, alumno-alumno, propiciando el intercambio de ideas e informaciones.
- ✓ **Estudio de casos:** un grupo estudia analítica y exhaustivamente un caso dado con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas.
- ✓ **Foro:** el grupo en su totalidad discute informalmente un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador.

- ✓ **Mesa redonda:** consiste en una reunión de especialistas que sostienen posiciones divergentes o contradictorias sobre un mismo tema y exponen ante el grupo en forma sucesiva.
- ✓ **Simulaciones:** son abstracciones o simplificaciones de situaciones o procesos de la vida real. Los participantes usualmente desempeñan papeles que los hacen interactuar con otras personas y/o elementos de un ambiente simulado.
- ✓ **Dramatización:** consiste en la representación teatralizada de situaciones reales de la vida, con el propósito de dar y recibir informaciones, lograr una mejor comprensión de las situaciones y favorecer una mayor integración del grupo.
- ✓ **Estudio dirigido:** consiste en hacer que el alumno, individualmente o en grupo, estudie un tema o unidad con la extensión y profundidad deseada por el docente, en base a una guía elaborada por éste.
- ✓ **Instrucción programada:** consiste en hacer estudiar individualmente al participante, sin intervención directa del docente, por medio de material previamente elaborado, en base a un fraccionamiento de la materia en partes iguales muy pequeñas, adaptadas a las posibilidades del educando, según su madurez y preparación anterior.
- ✓ **Fichas de estudio:** el tema de estudio se organiza en base a tres fichas; una en la que se presenta el asunto a estudiar; otra en la que se proponen ejercicios y una tercera que contiene las respuestas a los mismos.
- ✓ **Juego de empresa:** consiste en un ejercicio de toma de decisiones secuenciales estructurado alrededor de un modelo de una actividad empresarial en el que los participantes gestionan esa actividad.
- ✓ **Aprendizaje en el puesto de trabajo:** el alumno aprende en su puesto de trabajo. en lugar de ir el alumno al aula, el docente es el que se desplaza al puesto de trabajo.

4.3.8 Selección de recursos didácticos

Como parte del proceso se debe de adecuada la selección de recursos didácticos estos son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje, y forman parte complementaria de los programas de capacitación.

Para poder seleccionar la manera adecuada de seleccionar los recursos didácticos es importante identificar la manera de aprendizaje de cada individuo ya que no todos aprenden de la misma manera.

Algunos eligen:

- ✓ Leer, escribir, jugar con palabras, buscar información escrita, participar activamente en diálogos y debates.
- ✓ Cuestionar, calcular, cuantificar, buscar relaciones lógicas entre distintos hechos o conceptos, investigar.
- ✓ Diseñar, dibujar, pintar, construir o desarmar objetos, mirar videos, películas y libros ilustrados.
- ✓ Liderar, mediar, organizar, trabajar en grupos, enseñar.
- ✓ Meditar, trabajar y proyectar individualmente, vincular los temas abordados con su propia vida.

A través de los recursos didácticos se puede traducir un contenido a distintos lenguajes. Por ejemplo, representar la relación entre dos conceptos con un cuadro. Asimismo, en la medida en que conozcamos a nuestros estudiantes podremos elegir recursos para que profundicen en función de los intereses diferentes que tengan, los usen individual o grupalmente. Por otra parte, cada empleado aprende versiones distintas de lo que enseñamos y es necesario tomar en cuenta estas antes las diferencias individuales de la forma y manera de aprender:



4.3.9 Evaluación de la capacitación

Se debe de tomar en cuenta diseñar y aplicar medio de evaluación, determinar la evaluación que se aplicara por ello considerar lo siguiente:

- a) **Evaluación de reacción** (Reacciones: ¿Cómo reacciona el personal después de la capacitación?, referente al contenido y al proceso en general). Para que se produzca aprendizaje es importante que los participantes de la actividad de capacitación reaccionen de manera favorable hacia ella, en término de interés, atención y motivación. Así, la evaluación de reacción mide cuán satisfechos se encuentran los participantes con aspectos tales como la metodología, los instructores, los contenidos y la infraestructura de formación, entre otros.
- b) **Evaluación de aprendizaje** (Aprendizaje: ¿Cuánto han aumentado los conocimientos en los participantes?, desarrollado de habilidades y destrezas). Esta evaluación mide el grado en que

las técnicas, modelos, principios, habilidades, etc., han sido adquiridos por el participante. Las organizaciones por lo general administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de la actividad de capacitación y, generalmente, es ejecutada por el instructor quien diseña una prueba de conocimientos, que se aplica al finalizar el programa.

- c) **Evaluación de transferencia** (aplicabilidad) Comportamiento: ¿Cómo actúa el personal tras la capacitación?, preguntarse si ¿Hay cambios en su actitud hacia el trabajo?, ¿Qué comentan respecto a la capacitación?, ¿Cómo han variado las relaciones interpersonales?, etc.) La evaluación de transferencia mide el cambio conductual y el grado en que los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidos en la acción de capacitación, han sido transferidos a un mejor desempeño en el puesto de trabajo en un mediano a largo plazo. De acuerdo a la ASTD (American Society for Training & Development) se recomienda aplicarla unos dos o tres meses después de haberse efectuado la actividad de capacitación.

- d) **Evaluación de impacto** este nivel se enfoca en los resultados que se obtienen luego de la aplicación de la capacitación y permite determinar en qué medida se modificó el desempeño de los indicadores de gestión institucional involucrados a partir de esta. Por ello, en este tipo de evaluación lo que se pretende es monitorear las variables estratégicas de gestión institucional, para determinar su grado de mejoramiento (si lo hubo), producto de la capacitación.

- e) **Evaluación del retorno de inversión** (Resultados o costo beneficio: se evalúa el impacto de la capacitación en indicadores directamente relacionados con la misma, como por ejemplo reducción de accidentes, mejoras en la productividad, avances en la calidad de los productos, etc.). Este último nivel busca medir el retorno de la inversión en dinero y consiste en realizar un estudio de costo-beneficio, comparando los gastos que se hacen en la actividad de capacitación y los beneficios que se obtienen, en términos económicos y monetarios. Para que pueda aplicarse una evaluación a este nivel, tiene que existir una evaluación de impacto favorable, indicadores que puedan ser costeados y un registro de los costos.

4.3.10 Beneficios que obtendremos al aplicar este proceso efectivamente

1. Enfoque en las necesidades de la empresa y reconocimiento de los colaboradores

Normalmente, los colaboradores realizan sus actividades en el alcance y logros de cada uno de las exigencias de su puesto, de manera que por lo general dependiendo del trabajo se dedican a trabajar de forma individual; su trabajo es supervisado por jefes y coordinadores de áreas; en base a las experiencias, se identifica que los colaboradores reciben la mayor parte de las observaciones y mejoras a realizar en el proceso de evaluación continua, es allí donde se presenta el primer beneficio que se busca, el cual es ofrecer alternativas de capacitación para buscar solución y capacitar a su personal para desarrollo de actividades eficiente y productiva. Al hablar del reconocimiento que se busca ofrecer al colaborador se debe de integrar a presentar propuestas donde se considere ofrecer presentaciones que faciliten una oportunidad para mostrar sus habilidades, creatividad, y su profesionalismo frente a sus colegas. Y es un gran cumplido cuando un administrador, directores, gerentes y jefes de área les solicitan una presentación para los demás compañeros.

2. Los colaboradores reflexionarán sobre su trabajo con más profundidad.

La implementación de las capacitaciones ayudara que los colaboradores compartan y expliquen por qué algo funciona bien o mal en sus puestos de trabajo y que expresen sus necesidades. Al realizar esta gestión y tomándoles en cuenta ellos estarán identificando sus debilidades y fortalezas.

3. Los colaboradores comenzarán a desarrollar conexiones profesionales con sus compañeros.

Esto es especialmente importante para mejorar varios aspectos del área laboral, ya que las capacitaciones brindan medios y espacios para acercarse y conocerse mejor como equipo. Las capacitaciones brindan la oportunidad de compartir y aumentar sus ideas y estrategias.

4. La empresa al estar capacitando y ofreciendo a sus colaboradores el beneficio de aprendizaje

Aumentará su prestigio como líder enfocados en capacitar y desarrollar habilidades y competencias en sus colaboradores. Este punto es importante porque la empresa se convierte en un centro para discusión sobre diferentes temáticas que se deben de trabajar y mejorar.

En las capacitaciones se pueden tener diferentes enfoques que van a mejorar la autoestima, las habilidades, aumentar los recursos de los colaboradores, y mejorara la percepción de que tienen los colaboradores hacia este tipo de situaciones en cuanto a gestionar el desarrollo del capital humano, claro está que los programas de capacitación necesitan contar con una buena inversión para su implementación.

4.3.11 Pasos a seguir de la guía auxiliar de capacitaciones

➤ Aplicación de diagnóstico de necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el proceso mediante el cual es posible determinar el perfil actual de las personas que laboran en una empresa 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 por lo general se aplican formatos estructurados para adquisición e identificación de necesidades este puede ser aplicado de manera individual y otros instrumentos de análisis de puesto.

Desde una mirada más amplia, podría definirse el DNC como un proceso cuya finalidad es investigar e identificar cuáles son las competencias y las capacidades que se requiere fortalecer y/o desarrollar en los miembros de una institución

Metodológicamente, se señala tres aproximaciones o modelos (Cuenca 2002):

1. Prescriptivo

Centrado en el equipo de capacitación que, mediante la aplicación de instrumentos diversos, recoge información de parte de las personas que pueden opinar sobre los temas que son objeto de interés. Estos instrumentos incluyen el análisis de cargos, la evaluación del desempeño, la aplicación de cuestionarios y la observación, entre otras tareas.

2. Participativo

La información se obtiene a partir de la discusión y consenso entre los diversos actores involucrados, directivos, gerentes, coordinadores y jefes de área y personal administrativo.

3. Combinado

El levantamiento de la información es participativo; pero su análisis y la formulación de la propuesta de capacitación queda en manos de los capacitadores.

Se comparte propuesta de formato que puede aplicar al momento de un levantamiento del diagnóstico de necesidades.

➤ Cronograma de capacitaciones

El cronograma, elemento que forma parte de la planeación, se compone del conjunto de actividades que se pretenden realizar indicando el tiempo específico para cada una de ellas. Además de indicar los aspectos técnicos y científicos del tema, de acuerdo al objetivo propuesto, debe señalar como se llevará a cabo, recursos que se requieren, tiempo y presupuesto para las actividades. Se muestran los elementos que integran un cronograma, descripción y beneficios.

➤ Formulación de la estrategia

Una clave para una capacitación exitosa es trabajar desde un principio en el programa, desglose de ideas principales y sobre todo tener claro el objetivo de lo que busca alcanza. Es importante que las empresas ofrezcan en las capacitaciones temáticas de interés que sean aplicables y enriquecedoras para el área de trabajo, así mismos que busque un impacto en el colaborador. Se debe de tratar ofrecer en las capacitaciones materiales de interés que motiven a los empleados a disfrutar de las mismas.

Para el desarrollo de la estrategia se puede aplicar una matriz de planificación que se adapte a las necesidades de cada empresa, en la sección de anexos se ofrece formato de planificación para desarrollo de capacitaciones.

➤ **Elaboración de Presupuesto**

Desafortunadamente en el desarrollo de las actividades y programaciones de seguimiento siempre se obtendrán gastos, así mismo para generar un presupuesto se debe de tomar en cuenta todas las necesidades y contar con el total de colaboradores que participaran en la capacitación así contando con un análisis de los recursos materiales y económicos que se necesitan se lograra proseguir en desglose de actividades y costos.

Las autoridades respectivas deberán de reconocer que para capacitar y desarrollar el crecimiento de los colaboradores se debe de invertir y brindar fondos monetarios para implementación de estas actividades de aprendizaje.

La empresa puede organizar y planificar capacitaciones desarrolladas hasta con el apoyo de sus mismos colaboradores o acudir a centros que ofrecen estos servicios de manera gratuita.

➤ **Definir los contenidos y su revisión**

Esta es una de las acciones que deben de ser realizadas en colaboración de los gerentes de recursos humanos y las personas encargadas de desarrollar los programas de capacitación, así mismo se debe de contar con la participación directa de la persona que capacitara para la definición del contenido a abordar.

➤ **Evaluaciones de las capacitaciones**

Para finalizar y cerrar el proceso de la implementación y desarrollo de procesos de capacitación, se debe de tomar en cuenta la aplicación de formatos de evaluación que ayuden a reflejar el impacto alcanzado con las capacitaciones ya que esta es una evaluación necesaria para detectar las debilidades y fortalezas en cuanto a todo aquello que se relaciona alcance, beneficios, producción eficacia etc.

Se pueden aplicar diferentes formatos para evaluar los aspectos de interés que cada empresa desee conocer en la parte de los anexos se comparten formatos de evaluación.

Estructura a seguir en implementación De la guía auxiliar para el fortalecimiento De programas de capacitación



CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo será posible brindar respuestas a las interrogantes planteadas de la investigación y conocer si se logró cada uno de los objetivos.

5.1 Conclusiones

La capacitación se ha vuelto parte importante para el desarrollo del personal y de las empresas, se concluye que el rango de edad de la población activamente económica es menor a 30 años y la percepción en general de los encuestados expresan que los programas de capacitación responden a las necesidades y desarrollo de habilidades, son de la opinión de que las capacitaciones se han vuelto parte importante en el trabajo. Así mismo se encontraron porcentajes que perciben debilidades y recomienda mejoras a los mismos.

Los colaboradores perciben que la rotación en las empresas no se da por falta de capacitación igualmente consideran que no son impulsados por los jefes a seguirse capacitando, no conocen los planes de crecimiento y expresan que las relaciones entre compañeros no son las mejores.

Los sujetos de investigación consideran que las capacitaciones les ha permitido el crecimiento y ejercer un mejor desempeñando en sus puestos de trabajo, consideran que los temas de capacitación llenan las expectativas. Los resultados que expresaron los colaboradores y gerentes arrojaron la falta de aplicación de evaluaciones y seguimientos a los programas de capacitación, esto se podría considerar que afecta y quita el valor en cuanto al retorno de la inversión.

Se concluye que un 12% de la población indica que no se aplican diagnósticos de necesidades de capacitación. Los gerentes de recursos humanos expreso que no cuentan con un presupuesto definido, se reflejó que la mayoría de los colaboradores responden de la mejor manera al ser convocados o invitados a capacitaciones, se muestran activos, motivados, creativos e interesados cada vez que son llamados a participar. Se identificó que solamente un 7% de los colaboradores considero que las capacitaciones son sinónimo de gasto, el 93% indicó que son una inversión.

5.2 Recomendaciones

Los beneficios que se reciben al promocionar programas de capacitación son varios; se les incita a las empresas continuar desarrollando a su personal proporcionando las herramientas necesarias para realizar su trabajo de la mejor manera, con ello se lograra mantener un equipo activo y dinámico satisfechos de alcanzar sus objetivos personales como también buscar ser eficientes, eficaces y productivos.

Es importante que cada empresa cuente con un cronograma y planificación específica de las capacitaciones que desarrollara con su equipo de trabajo, que comuniquen y especifiquen el objetivo que buscan con ellas y estar atentos a los resultados que estas darán en beneficio de la productividad.

Se recomienda a los jefes y gerentes de recursos humanos la implementación de herramientas que enriquezcan los procesos de capacitación como ser: gestión de presupuestos, aplicación de diagnósticos de necesidades de capacitación, aplicación de evaluaciones a las capacitaciones que se desarrollan.

Fortalecer el rol de los jefes de área para que impulsen a su personal a mantener relaciones armoniosas en los departamentos/áreas, impulsar y guiar a su personal a seguir capacitándose y dar a conocer los planes de carrera que lleven al crecimiento laboral.

Se les invita a ser aliados y parte de las redes de capacitación y buscar afiliarse a grupos de centros que se dedican a capacitar a personal, a empoderar a los colaboradores a ser gestores de generar sus propias capacitaciones, y recordar siempre que para capacitar no siempre es necesario contar con presupuesto lo más importante es contar con el deseo y voluntad de las personas a progresar.

BIBLIOGRAFIA

Aguilar-Morales, J. E. (2010). El diagnóstico de necesidades de capacitación. *Network de Psicología Organizacional* .

Almada, a. I. (2000). Formacion de los recursos humanos. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ibarra1.pdf

Angelica Bohorquez, Laura Tovar. (2008). *Propuesta de mejoramiento al proceso de capacitacion*. Bogota.

Antezana. (2004). Determinacion de las necesidades de capacitacion . *Newsmatic revista virtual* .

Arias Santos, Juan Fernando. (2013). Caracterización de la capacitación en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, en el rubro ferretería, del casco urbano, del distrito de Chimbote. *uladech catolica*.

Blake. (1997). *La capacitacion un recurso dinamizador de las organizaciones*. buenos aires. Obtenido de [https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:256139/ada?qu=Blake%2C+Oscar+Juan.&ic=true&te=ILS](https://www.biblio.uade.edu.ar/client/es_ES/biblioteca/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:256139/ada?qu=Blake%2C+Oscar+Juan.&ic=true&te=ILS)

CADERH. (s.f.). *Identificamos el talento humano lo convertimos en exito* . Obtenido de CADERH: <https://www.caderh.hn/>

- Campell, J. (1971). Personnel training and development. *Annual Review of Psychology*, 22(1), 565-602.
- Carrillo, S. P. (1999). Motivacion y Clima Laboral en personal de entidades universitarias.
- Chiavenato. (2011). *El capital humano de las organiaciones* (Vol. 9na edicion). Mexico: Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (1995). *Administracion de Recursos Humanos* (2da ed.). Mexico.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del Talento Humano. 377.
- CRECERH . (s.f.). *Centro de crecimiento de Recursos Humanos* . Obtenido de <http://www.crecerh.com/>
- Davis, Newstrom. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo* (segunda ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de personal*. Mexico.
- Driver. (1992). «Career Concepts: a New Approach to Career Research», . *en Career Issues in Human Resource Management*, .
- E.M. Venutolo. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autonoma de buenos aires universidad de valencia*. Buenos aires.
- Espinosa, A. G. (2001). *Administracion de Recursos Humanos, para el alto desempeño*. Mexico, D.F: Trillas.

- Fleitman, J. (2013). Importancia de la capacitación para la competitividad. *ciensa*. Obtenido de <https://ciemsa.mx/assets/importancia-de-la-capacitaci%C3%B3n-para-la-competitividad.pdf>
- Flores Lima, R. C. (2014). Cinco Hechos sobre la capacitación en firma.
- Gomez, M. G. (2013). *administracion de proyectos de administracion basados en tecnologia*. Monterrey Mexico.
- Granados. (2012). *Diagnostico de necesidades de capacitacion de la policia municipal de transito*. Guatemala .
- Guerrero. (2015). *Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional con Técnicas Cognitivo-conductuales para los Directivos de Educación*. Merida Venezuela.
- Hill, R. J. (1996). *Motivacion*. Mexico.
- INFOP. (s.f.). *Centro Hondureño de formacion profesional* . Obtenido de <https://www.infop.hn/#!>
- Jeffrey, P. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. mexico: CECSA.
- Jose Quijada, Jose Sierra. (2014). Productividad total de los factores en Honduras: Diagnóstico y posibles determinantes. *BID mejorando vidas*.
- Jose Sanchez, Olga Villamil. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfaccion laboral en los empleados de la municipalidad de choloma Honduras. *Innovare*.
- Katz D, Kahn R. (1989). *Psicologia social de las organizaciones*. Mexico D,F.

- Lima, D. B. (2012). Prácticas de capacitación y reclutamiento de personal de los establecimientos en honduras. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 16.
- Lizeth, Montano Garcia. (2016). El proceso de capacitación y su impacto en el desempeño laboral. *Universidad Nacional Agraria de la Selva*.
- Macedo Pinedo, M. (2017). *Clima laboral y satisfacción laboral en docentes de instituciones educativas*. Lima Peru.
- Mendoza, R. (MAYO - AGOSTO de 2003). Sabe cuanto cuesta la rotacion de personal. *revista escuela de administración de negocios*, Págs. 104 - 109.
- Miriam Ester Merida Bolaños. (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de la dirección*. huehuetenango.
- Mitchell. (1995). Manual del Capacitador. 115.
- Miyamoto, K. &. (2003). Enterprise Training in Indonesia: The Interaction between. *Working Paper, OECD Development Centre, Paris*.
- Olivero, L. T. (1997). *Motivacion Clinica*. Buenos Aires Argentina.
- Pineda. (1995). Auditoría de la formación. *Gestion*. Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-auditoria-de-la-formacion/9788480889445/936857>
- Pineda, C. (2011). Evaluacion del funcionamiento de los servicios institucionales del Infop.
- R. Wayne Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos*. (decimoprimer ed.). Mexico: pearson.

- Recinos N.E. (2014). *Clima organizacional en la municipalidad de el progreso Jutiapa* . Guatemala.
- Reyes, A. (2005). Administracion de Personal. 104-105.
- Reyes, A. R. (2001). *Cultura Organizacional*. Argentina.
- Robbins. (1996). *Comportamiento organizacional teoria y practica presticehall hispanoamericana*.
- Rodas, A. E. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes* . Lima Peru.
- Tapia. (2014). Prácticas de capacitación y reclutamiento de personal de los establecimientos en honduras. *Banco Interamericano de Desarrollo*, XVI.
- Tapia, W. F. (2014). Practicas de capacitacion. *INEFOP*.
- Tomasko, R. (1998). Cinco Autores en escena. *Revista Gestion*, 120.
- Vecino, J. M. (2009). proceso para una capacitacion exitosa. *Los recursos Humanos* .
- Villatoro, P. (1994). *Proceso de Capacitacion* (2da ed.). mexico.
- Wether, J. W. (1998). *Administracion de Personal y Recursos Humanos*. Mexico, D.F: Mc Graw Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1. Formato para detección de necesidades de Capacitación

CUESTIONARIO PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)		
Nombre:		
Fecha de Ingreso:	Puesto Actual:	Antigüedad en el puesto:
Unidad Administrativa:		
Tipo de Contratación:	Base ()	Confianza ()
Grado máximo de estudios:		
Estudia Actualmente:	No ()	Si () Indique que estudia:
Curso (s) de capacitación recibido en los últimos 6 meses:		
1 _____		
2 _____		
3 _____		
4 _____		
5 _____		

Cuenta con Personal a su cargo:

Si _____

No _____

Puesto	Número de trabajadores por puesto

Instrucciones: Conteste de acuerdo a sus necesidades

<p>Requiero capacitación para:</p> <p>1.- Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades relacionadas con mi puesto?</p> <p>Si () No () Quiero fortalecerme en:</p> <p>Herramientas informáticas _____</p> <p>Administración _____</p> <p>Otra especifique _____</p>
<p>2.- Organizar mejor mi trabajo para el logro de objetivos.</p> <p>Si () No () Actividades que requiero Organizar:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3.- Mejorar la comunicación y relaciones con mis compañeros(as) y jefe inmediato?</p> <p>Si () No () Que aspectos quiero mejorar</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4.- Mejorar el grado de precisión y confiabilidad en mi trabajo.</p> <p>Si () No () Quiero mejorar en:</p>

5.- Desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros (as) y mejorar la atención a usuarios
Si () No () Requero capacitación en:

6. Capacitación para mejorar mi autoestima e incrementar conductas positivas:
Si () No () Requero capacitación en:

7.- ¿Desarrollar iniciativas para alcanzar objetivos, en el cumplimiento de mis labores?
Si () No () Iniciativas que quiero desarrollar:

8.- ¿Conocer Normatividad, así como lineamientos que se aplican en el trabajo que desempeño?
Si () No () Indique:

9.- En base a sus funciones, anote a su criterio los cursos que usted requiere que no hayan sido mencionados en las preguntas anteriores.

Anexo 3. Formato para realizar un plan de capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN					
Competencias	Tema o contenido	Actividades a desarrollarse	Técnicas de capacitación	Responsables	Recursos necesarios

Anexo 5. Formato para organización de temas y contenidos

ORGANIZACIÓN DE TEMAS Y CONTENIDO DE CAPACITACIÓN

Nombre del capacitador: _____

Periodo de la capacitación: _____

Tema	Objetivo	Contenido	Herramienta

Anexo 6. Formato para medir la reacción de los participantes

<h3>Modelo para medir la reacción de los participantes</h3>

Nombre del curso: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre del instructor: _____

Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Marque sus respuestas con una X.

5 = Total acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Mediano acuerdo

2 = en desacuerdo

1 = Total desacuerdo

Dimensión	Indicadores	Respuesta
1. Objetivos y contenidos del programa	a. Los objetivos del curso son claros b. Se cumplieron los objetivos del curso. c. Los contenidos presentados son actualizados. d. Los contenidos de curso son coherentes con los objetivos del curso.	a) 1 2 3 4 5 b) 1 2 3 4 5 c) 1 2 3 4 5 d) 1 2 3 4 5
2. Materiales	a. Se entregaron materiales del curso. b. Los materiales tiene buena presentación y organización. c. Los materiales permiten profundizar las temáticas del curso.	a) 1 2 3 4 5 b) 1 2 3 4 5 c) 1 2 3 4 5
3. Recursos audiovisuales	a. Se usaron ayudas audiovisuales de manera efectiva. b. Se recurrió a equipos	a) 1 2 3 4 5 b) 1 2 3 4 5

	tecnológicos para mejorar la efectividad del curso.	
4. Instructor	a. Las explicaciones del instructor son claras y comprensibles. b. El instructor generó un ambiente de participación. c. El instructor usó eficientemente el tiempo.	a) 1 2 3 4 5 b) 1 2 3 4 5 c) 1 2 3 4 5
5. Actividades instruccionales	a. En el curso se organizaron varias actividades o ejercicios que generaron aprendizaje. b. Se organizaron actividades que permitieron la discusión en grupo o el intercambio de ideas entre los participantes.	a) 1 2 3 4 5 b) 1 2 3 4 5
6. Duración	a. La duración del curso fue apropiada. b. Se dedicó un tiempo adecuado al tratamiento de las diversas temáticas. c. Se brindo el tiempo suficiente para practicar o realizar ejercicios de aplicación.	a) 1 2 3 4 5 b) 1 2 3 4 5 c) 1 2 3 4 5
7. Ambiente de aprendizaje	a. Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura, espacio) favorecieron la realización del curso. b. Los recesos sirvieron para que los participantes descansen y socialicen.	a) 1 2 3 4 5 b) 1 2 3 4 5
8. Intención de aplicación	a. Pienso aplicar lo aprendido en mi trabajo. b. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, son aplicables a mi trabajo. c. El curso me ha generado algunas ideas que pienso poner en práctica en mi trabajo.	a) 1 2 3 4 5 b) 1 2 3 4 5 c) 1 2 3 4 5
9. Autoeficacia	a. Me siento listo o preparado para aplicar lo aprendido en mi trabajo. b. Este curso ha aumentado mi seguridad con el tema.	a) 1 2 3 4 5 b) 1 2 3 4 5 c) 1 2 3 4 5

	c. Tengo la seguridad que me irá bien cuando aplique lo aprendido en mi trabajo.	
10. Favorabilidad del entorno	<p>a. Dispongo del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en mi trabajo.</p> <p>b. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en mi trabajo.</p> <p>c. Pienso que mi jefe / compañeros me pueden apoyar a aplicar lo aprendido en mi trabajo.</p>	<p>a) 1 2 3 4 5</p> <p>b) 1 2 3 4 5</p> <p>c) 1 2 3 4 5</p>
11. Logística	<p>a. El procedimiento de inscripción al curso fue efectivo.</p> <p>b. Fui notificado con oportunidad sobre la fecha y hora del curso.</p> <p>c. Conocía de antemano la naturaleza del curso que recibí.</p>	<p>a) 1 2 3 4 5</p> <p>b) 1 2 3 4 5</p> <p>c) 1 2 3 4 5</p>
12. Percepción global	<p>a. El curso de capacitación satisfizo sus expectativas y necesidades.</p> <p>b. Recomienda este curso a otras personas.</p>	<p>a) 1 2 3 4 5</p> <p>b) 1 2 3 4 5</p>

Anexo 7. Formato para medir el impacto de la capacitación

Evaluación del impacto de la capacitación en la eficacia de los procesos

Capacitación: _____

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Área: _____

Las
pregunta
s
adjuntas

le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación.

Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Estime que porcentaje de lo aprendido en esta capacitación que podrá aplicar en su trabajo.			
25%	50%	75%	100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es menor del 50% explique si las razones para ello están relación con factores de la capacitación o con el ambiente de trabajo.			
4. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Que tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo.

Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

6. Para mejorar futuras capacitaciones indique los temas a los cuales se les podría

Adicionar	Dar Más énfasis	Dar Menos énfasis	Suprimir

Anexo 8. Formato para medir la evaluación del aprendizaje en la capacitación.

Evaluación del aprendizaje de las capacitaciones

Tema: _____

Fecha: _____ **lugar:** _____

Facilitador: _____

Marque una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta: 5= completamente de acuerdo; 4= de acuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 2= en desacuerdo; 1= completamente en desacuerdo.

Evaluación del contenido	Respuesta
1 Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma y éstos se han cumplido satisfactoriamente.	1 2 3 4 5
2 Los contenidos de la capacitación responden a los objetivos planteados y satisfacen las expectativas de la misma.	1 2 3 4 5
3 El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación ha sido adecuado.	1 2 3 4 5
Evaluación de la metodología	Respuesta
1 La capacitación está estructurada de modo y comprensible, siendo adecuado su contenido teórico y práctico.	1 2 3 4 5

2 La duración de la capacitación ha sido adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.	1 2 3 4 5
3 El material entregado en la capacitación en la capacitación ha sido útil, adecuado, claro y acorde con los objetivos y contenidos de la misma.	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5
Evaluación de utilidad y aplicabilidad	Respuesta
1. La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con sus expectativas de aprendizaje.	1 2 3 4 5
2. Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y /o laboral como herramienta para la mejora.	1 2 3 4 5
3 La capacitación le proporcionó los conocimientos y/o información planteada de acuerdo con los objetivos y contenidos de la misma.	1 2 3 4 5
Evaluación del facilitador	Respuesta
1 El facilitador tiene dominio, conocimiento de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes.	1 2 3 4 5
2 El facilitador ha expuesto los temas con claridad, respondiendo adecuadamente a las inquietudes planteadas.	1 2 3 4 5

3 El facilitador o docente ha desarrollado el curso de manera amena, participativa, mostrando capacidad pedagógica.	1 2 3 4 5
Observaciones:	

Anexo 9. Formato de solicitud de capacitación

Solicitud de Capacitación	
Unidad del solicitante: _____	
Fecha de solicitud: _____	
Responsable de capacitación: _____	
Teléfono: _____	
Datos del solicitante	
Nombre completo: _____	
Puesto: _____	
Código: _____	
Grado máximo de estudio: _____	
Funciones que desempeña en su área de trabajo y que se fortalecerán en el evento de capacitación:	
a) _____	
b) _____	
c) _____	
d) _____	
e) _____	
Datos del evento	
Nombre del evento: _____	
Costo total del evento: _____	
Fecha de inicio: _____	

Fecha de término: _____

Duración: _____

Nombre de la empresa, institución o persona física que imparte el evento.

Nombre y firma de la unidad o coordinador

Anexo 10. Proceso de comunicación sobre la capacitación.



➤ **Comunicación operativa**

La empresa debe asegurarse de comunicar lo básico:

- Los cursos que se van a dictar durante el año.
- A quién están dirigidos o quién puede participar.
- Si se necesitan conocimientos previos y cuáles.
- La duración y el lugar donde se dictan
- Cómo inscribirse o si necesitan autorización de un líder, etc.

➤ **Comunicación estratégica**

Una vez que la persona sabe acerca de la existencia del curso, tiene que conocer las intenciones estratégicas que hay detrás. Es decir: saber por qué tendría que participar en esa capacitación.

En esta instancia se recomienda que la empresa comunique:

- Los objetivos del curso.
- Por qué se lo invita a participar.

- Por qué ese curso es adecuado para su función.
- Qué espera la empresa que la persona haga luego del curso.
- Quiénes más van a participar (y quiénes no) y por qué.

➤ **Comunicación motivacional**

Una vez que la persona sabe que existe el curso (operativo) y por qué tiene que asistir (estratégico), el tercer paso es que quiera participar. Aquí se juega la capacidad de la empresa para motivarlos, y para hacerlo es preciso elaborar mensajes clave que respondan las preguntas que se pueden hacer los colaboradores:

- ¿Por qué debería participar en el curso, en qué me beneficia?
- ¿En qué me afecta si no lo hago?
- ¿Voy a poder aplicar lo aprendido? ¿Cómo, dónde y cuándo?
- ¿La gerencia está realmente comprometida y le interesa que la gente participe?
- ¿Los que se capacitan, obtiene desempeños superiores o avances en su plan de carrera?
- ¿Qué opina la gente que ya participó de este curso?

➤ **Comunicación ascendente**

Por último, se recomienda abrir un canal de comunicación ascendente en tres instancias:

- a. Antes del curso: hablar con los futuros asistentes a los cursos, contarles acerca del programa de formación, preguntarles qué necesitan y esperan.
- b. Durante: monitorear cómo marchan las capacitaciones para hacer los ajustes que sean necesarios.
- c. Al final: conversar con los participantes y conocer no sólo “si les gustó o no el curso” sino si sienten que lo aprendido fue útil, si piensan que pueden aplicar los conocimientos a sus tareas y qué más necesitan en el futuro para pasar del “saber” al “hacer”.

Anexo 11. Formato de validación del diseño de la capacitación

Validación de la capacitación	
Datos del agente	
Nombre: <input type="text"/>	Dependencia:
Cargo: <input type="text"/>	<input type="text"/>
Datos del jefe inmediato:	
Nombre: <input type="text"/>	
Cargo: <input type="text"/>	
Datos de la capacitación a considerar:	
Nombre de la capacitación:	<input type="text"/>
Duración:	<input type="text"/>
Fecha en que se realizó:	<input type="text"/>
Certificado expedido por:	<input type="text"/>

La capacitación tiene vinculación o aporta conocimientos de aplicación a las funciones del agente.

Sí **No**

Observaciones

Firma del jefe inmediato

Importante: adjuntar copia del certificado expedido.

Anexo 12. Indicadores de medición

Indicadores de gestión	Indicadores de efecto	Indicadores de resultado	Indicadores de impacto
<ul style="list-style-type: none">• Este tipo de indicadores son empleados para estudiar el impacto de los planes de formación en relación a los aspectos de organización, como el coste total del curso, el coste por trabajador, el número de participantes, el ratio de alumnos por profesor o el índice de ordenadores por estudiante.	<ul style="list-style-type: none">• El objetivo de este tipo de indicadores es evaluar la aceptación de las acciones formativas, midiendo la cifra de empleados que se han inscrito en la iniciativa, el porcentaje de la plantilla que recibe la formación, la tasa de abandono o de culminación del curso, el índice de participación de los alumnos durante el programa.	<ul style="list-style-type: none">• Se trata de cuantificar el grado de éxito y seguimiento de la actividad una vez que ha concluido. En concreto, estos parámetros arrojarán datos sobre el porcentaje de alumnos que han superado el curso, las calificaciones recibidas, la valoración de la acción por parte de los participantes o las apreciaciones del capacitador, entre otros.	<ul style="list-style-type: none">• Quizá sea la parte más difícil de cuantificar, ya que se trata de evaluar cómo ha afectado la formación en la mejora del desempeño profesional de los participantes, por lo que suelen abarcar un estudio a medio o largo plazo. En este sentido, este tipo de indicadores desvelarán si se ha producido un aumento de la productividad, una mejora de la satisfacción, un incremento en las ventas, etc.

Anexo 13. Instrumento de investigación encuesta



Encuesta sobre percepción en programas de capacitación

Favor llenar los siguientes datos generales:

Edad: _____ Género: M____ F____

Puesto que desempeña: _____

Años de trabajo en la institución actual _____

Nombre de institución para la cual labora actualmente _____

Ultimo título obtenido _____

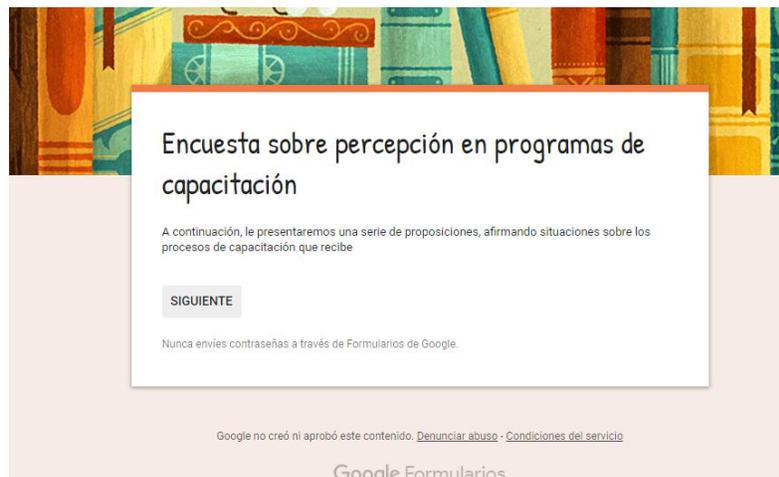
A continuación, le presentaremos una serie de proposiciones, afirmando situaciones sobre los procesos de capacitación que recibe. Califique estos enunciados marcando con una X en la casilla que corresponda según como usted opine o se sienta respecto a cada proposición.

	PROPOSICIONES	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Considera que los programas de capacitación de su institución se planifican en base a los resultados de un diagnóstico de necesidades.					
2	Las capacitaciones recibidas ayudan a realizar mejor el trabajo					
3	Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la Organización.					

4	La institución le brinda el tiempo necesario para capacitarse.					
5	La falta de capacitación influye en la rotación de personal.					
6	Existen factores internos que me hagan permanecer en la institución en la institución					
7	Conoce los planes de carrera que la institución le ofrece (se le prepara para optar o aplicar a otros puestos de mayor rango)					
8	Mis relaciones interpersonales mejoran a través de las capacitaciones.					
9	Las instituciones que capacitan son más productivas					
10	Siente satisfacción con la formación recibida en capacitaciones para incrementar el desarrollo en su puesto de trabajo.					
11	Las capacitaciones que recibe son en base a sus habilidades y área de trabajo					
12	Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar su actitud frente a los retos y dificultades de su trabajo					
13	Mi desempeño laboral permite el crecimiento y desarrollo personal.					
14	Le agrada cuando le comunican que debe asistir a alguna capacitación					
15	Ha cambiado de trabajo constantemente					
16	Existe una relación afectiva y amigable dentro de mi departamento					
17	La institución aplica evaluaciones de monitoreo después de las capacitaciones recibidas					

18	Los capacitadores demuestran preparación y manejo de temas al momento de capacitador.					
19	Su jefe inmediato le impulsa a capacitarse.					
20	Cree que las capacitaciones son un gasto para la organización donde labora.					

¡Gracias por su colaboración!



Edad

Texto de respuesta breve

Género

Mujer

Hombre

Años de trabajo dentro de la organización

Texto de respuesta breve

...

Nombre de la empresa para la cual labora actualmente

Texto de respuesta breve

Último título académico obtenido

Texto de respuesta breve

Considera que los programas de capacitación de su institución se planifican en base a los resultados de un diagnóstico de necesidades.

Indeciso

En Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Totalmente en Desacuerdo

Las capacitaciones recibidas ayudan a realizar mejor el trabajo

Indeciso

En Desacuerdo

Estoy informado de las razones por las cuales se hacen cambios en las políticas y procedimientos de la organización

Indeciso

En Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Totalmente en Desacuerdo

La institución le brinda el tiempo necesario para capacitarse

Indeciso

En Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

La falta de capacitación influye en la rotación de personal

Indeciso

En Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Totalmente en Desacuerdo

Existe una relación afectiva y amigable dentro de mi departamento

Indeciso

En Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

Totalmente en Desacuerdo

Conoce los planes de Carrera que la institución le ofrece (se le prepara para optar u aplicar a otro puesto de mayor rango)

Indeciso

En Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Totalmente en Desacuerdo

Mis relaciones interpersonales mejoran a través de las capacitaciones

Indeciso

En Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Totalmente en Desacuerdo

Las instituciones que capacitan son mas productivas

Indeciso

En Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Totalmente en Desacuerdo

Siente satisfacción con la formación recibida en capacitaciones para incrementar el desarrollo en su puesto de trabajo

Indeciso

En Desacuerdo

Totalmente de Acuerdo

De Acuerdo

Las capacitaciones que recibe son en base a sus habilidades y área de trabajo

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar su actitud frente a los retos y dificultades en su trabajo

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo

Mi desempeño laboral permite el crecimiento y desarrollo personal.

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Le agrada cuando le comunican que debe de asistir a alguna capacitación

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo

Ha cambiado de trabajo constantemente

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Considero Inadecuado las condiciones de trabajo

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo

La institución aplica evaluaciones de monitoreo después de las capacitaciones recibidas

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Los capacitadores demuestran preparación y manejo de temas al momento de capacitarlo

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Su jefe inmediato le impulsa a capacitarse

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Cree que las capacitaciones son un gasto para la organización donde labora

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Cree que las capacitaciones son un gasto para la organización donde labora

- Indeciso
- En Desacuerdo
- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

[ATRÁS](#) [ENVIAR](#)

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#)

Google Formularios

Anexo 14. Instrumento de investigación entrevista a Gerentes



Entrevista Gerente de Recursos humanos

Objetivo: Conocer la gestión y desarrollo de programas de capacitación en las diferentes áreas laborales.

1. ¿Cuenta la institución/empresa con programas de capacitación? ¿Desde qué año se desarrollan estos programas?, ¿Quiénes son los encargados de desarrollar estas capacitaciones?

2. ¿Realiza la institución/empresas diagnósticas de necesidades de capacitación? ¿Cada cuánto se realiza este diagnóstico? ¿qué tan efectivos han sido para su empresa?

3. ¿Cada cuánto capacitan a sus colaboradores?

4. ¿Cuál es la actitud de los colaboradores frente a las oportunidades de capacitación que se brindan?

5. Mencione los programas de capacitación que se ofrecen en su institución.

6. ¿Cuentan con planes de carrera? ¿Conocen sus colaboradores estos planes de carrera?

7. ¿Cuenta con un presupuesto establecido para capacitar?, ¿Cómo distribuye el mismo?

8. ¿En qué le ayudan las evaluaciones de desempeño en relación a la capacitación?

9. ¿Tiene la institución/empresa un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las capacitaciones que se imparten?

10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que identifica en los colaboradores al momento de desarrollar capacitaciones?

11. ¿Cuenta la institución/empresa con el apoyo de centros de capacitaciones u otras instituciones que colaboren con el desarrollo del personal?

12. ¿Aplica formatos de evaluación; para evaluar el resultado de las capacitaciones? ¿Qué acciones se toman después de evaluar los resultados?

13. ¿Considera que su institución sufre de Rotación laboral? ¿Cuáles considera que son las causas?

14. Cómo evalúa la siguiente situación en su Institución/ empresa ¿La capacitación ha sido un gasto o una inversión?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 15. Visto bueno del asesor metodológico

RE: Informe y presentacion ▶ Recibidos x



Javier Enrique Del Cid Carrasco <javier.delcid@unitec.edu.hn>
para mí ▾

jue., 4 abr. 14:04 (hace 1 día)



Estimadas Isbela y Digyana,

Por favor, hagan los pequeños cambios sugeridos en la presentación y en el documento.

Luego de eso, procedan con la entrega de los tres (3) informes.

Les deseo el mayor de los éxitos en la terna.

Saludos

Javier Enrique Del Cid Carrasco
Jefe Académico de Postgrado
Unitec TGU
Tel: 2268-1000 Ext 1179



unitec[®]
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES



