



FACULTAD DE POSTGRADO

**CREACIÓN DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN EN EL
INSTITUTO DE CONSERVACIÓN FORESTAL (ICF)**

TESIS DE POSTGRADO

SUSTENTADA POR:

LIDIA GABRIELA RAUDALES GODOY

ROLANDO ARTURO RAUDALES GODOY

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

**TEGUCIGALPA M.D.C., FRANCISCO MORAZAN,
HONDURAS, C.A.**

ABRIL 2015

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

**UNIDAD DE CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO DE
CONSERVACIÓN FORESTAL (ICF)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACION DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO

ELOISA RODRÍGUEZ

ASESOR TEMÁTICO

JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ

MIEMBROS DE LA TERNA :

HENRY ANDINO

JORGE FEDERICO REYES

ELLY ALEMAN VEGA



FACULTAD DE POSTGRADO

CREACION DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO DE CONSERVACIÓN FORESTAL (ICF)

AUTORES:

Lidia Gabriela Raudales Godoy y Rolando Arturo Raudales Godoy

RESUMEN

En esta investigación se estudió la estructura organizacional del ICF, se analizaron los perfiles profesionales del personal y se hizo una relación de los puestos de trabajo y las actividades que corresponden ser desarrolladas por cada uno, con la intención de fortalecer las competencias de dichos empleados y optimizar sus habilidades para las funciones en los cargos laborales que ejecutan por medio de la de Capacitación y Desarrollo para el personal que labora en las Oficinas del Instituto de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida silvestre, (ICF) y así mejorar el desempeño laboral . Esta investigación buscó de un modo más específico demarcar las necesidades de capacitación que se propusieron para un determinado empleado y las herramientas necesarias para solventarlas con éxito. Se elaboró una encuesta sobre necesidad, disponibilidad y anuencia a capacitaciones como la herramienta principal para la propuesta de Creación de la Unidad de Capacitación y Desarrollo, con la cual se favoreció el análisis de relación entre el nivel de desempeño en el puesto, el perfil profesional del empleado y los conocimientos y las capacidades requeridas para lograr los objetivos. Así mismo se determinó la aceptación de los empleados para recibir capacitaciones, concluyendo en la necesidad de proponer la creación de la Unidad de Capacitación y Desarrollo Profesional en el ICF.

Palabras clave: capacitación, desarrollo profesional, talento humano, puesto de trabajo.



PROPOSAL FOR THE CREATION OF DEVELOPMENT AND TRAINING UNIT OF INSTITUTO DE CONSERVACION FORESTAL - ICF

By:

Lidia Gabriela Raudales Godoy y Rolando Arturo Raudales Godoy

ABSTRACT

PROPOSAL FOR THE CREATION OF THE TRAINING AND DEVELOPMENT UNIT OF INSTITUTO DE CONSERVACION FORESTAL – ICF

On this research we analyze the organizational structure of ICF, professional profiles of the staff and the relationship with the jobs and the activities that must be developed by each employee, they are evaluated to strengthen the skills of the workers and optimize their abilities for the duties they have, according to the job each worker does. The purpose of this study and the relationship of professional profiles to their labor charges is to define in a specific way the needs for training and professional development that will be proposed for each of the employees and the necessary tools to accomplish it with success. A survey of the needs, availability and willingness of training was made, as the main tool for the establishment of this Unit, which will improve the study of the relationship between the performance of the job, the professional profile of the employee, and the knowledge and abilities required to achieve the objectives, optimizing the resources with the roles and responsibilities of each position. A lack of professional training was shown in the positions, failing the requirements of the organization, despite this the employees are willing to receive training, and in conclusion we find the need to create the Unit of training and professional development in the ICF.

Keywords: Training, professional development, professional profile, job position.

DEDICATORIA

Todo nuestro agradecimiento a nuestra familia por su apoyo, paciencia e infinito amor, por creer en nosotros y por darnos ánimo para superarnos y culminar nuestros proyectos de vida.

A nuestros amigos que nos apoyaron en todo momento y que siempre estuvieron pendientes de nosotros, a todos les dedicamos con mucho cariño nuestro proyecto de tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios, creador de todas las cosas, fuente de inspiración, generador de voluntades; que en nuestro caso ha sido factor principal para potenciar nuestras aptitudes en procura de la meta propuesta, que hoy felizmente estamos alcanzando.

Agradecemos a nuestros padres, a quienes tanto amamos, principalmente por el ejemplo de una vida digna, fundamentada en sólidos principios de amor, trabajo y solidaridad cristiana; que han sabido transmitir a sus hijos a la par del espíritu emprendedor para la consecución de propósitos personales legítimos.

A nuestros hermanos igualmente les estamos agradecidos, todos ellos han sido fundamentales; a Myriam y Karen por apoyarnos en esta investigación. A nuestro asesor temático, Lic. Juan Martín Hernández, gracias por su apoyo y dirección durante este proyecto, por apartar de su tiempo para brindarnos sus conocimientos y ayudarnos a concluir nuestro proyecto.

A nuestra asesora metodológica Dra. Eloísa Rodríguez, gracias por guiarnos y estar siempre dispuesta a colaborar con nosotros.

Gracias al personal de las Oficinas del Instituto de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida silvestre, (ICF), a su Director Ejecutivo Ingeniero Misael León por abrir sus puertas y permitirnos enriquecer nuestros conocimientos a través de esta propuesta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 INTRODUCCIÓN.....	12
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.2 TEORÍAS.....	15
2.3. UNIDAD DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	16
2.3.1. PRESUPUESTO.....	17
2.3.2. PERFIL PROFESIONAL.....	18
2.3.3. CARGO DE TRABAJO	18
2.3.4. PUESTO DE TRABAJO	18
2.3.5 PERFIL ESTRATEGICO.....	19
2.3.6 COSTO BENEFICIO.....	19
2.4 FORMACIÓN.....	20
2.5. CAPACITACIÓN.....	23
2.6 DESARROLLO	29
2.6.1 DEFINICIONES Y TIPOS DE DESARROLLO	30
2.7 CONCEPTUALIZACIÓN.....	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	37
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	37

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	39
3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS	40
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.3.1. POBLACIÓN.....	41
3.3.2. MUESTRA	42
3.3.3. UNIDAD DE RESPUESTA	43
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	43
3.4.1 INSTRUMENTOS	43
3.4.2 TÉCNICAS.....	44
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	46
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	46
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	46
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	47
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1 CONCLUSIONES	57
5.2 RECOMENDACIONES.....	58
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis Foda.....	12
Figura 2 .Tipos de Bosque.....	13
Figura. 3 Proceso de Inducción	22
Figura 4 .Técnicas de Capacitación	28
Figura 5 .Matriz metodológica	39
Figura 6. Operacionalización de variables.....	35
Figura 7.Figura Necesidad de capacitación	49
Figura 8. Capacitación relacionada con su área.....	50
Figura 9.Importancia de la capacitación	51
Figura 10. Compromiso con la capacitación.....	52
Figura 11. Manejo de internet.....	53
Figura 12 .Personal técnico	54
Figura 13. Personal de oficinas centrales.....	56
Figura 14. La programación de la capacitación	68
Figura 15. Organigrama ICF	76
Figura 16. Mapa forestal y cobertura de la tierra	77
Figura 17. División Administrativa ICF	78

¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA	12
Tabla 2. Tipos de Bosque.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Procesos de la Capacitación	27
Tabla 4 .Matriz metodológica.....	38
Tabla 5. Operacionalización de variables	40
Tabla 6. Diagnostico de Capacitaciones	68
Tabla 7. Temática a desarrollar	69
Tabla 8. Cronograma de actividades.....	70
Tabla 9. Calendario	71
Tabla 10. Presupuesto de personal.....	72
Tabla 11 .Presupuesto equipo.....	72
Tabla 12. Pasivo Laboral	73
Tabla 13.Los 47 procesos de la dirección de proyectos según PMBOK (5Edicion) del PMI	85

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realizó en las Oficinas del Instituto de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (ICF). Al realizar una entrevista al personal que labora en el Instituto, se identificó la carencia de capacitación y se consideró que para satisfacerla se requería la creación de una unidad de capacitación y desarrollo para poder solventar esta necesidad. La institución con vistas al futuro debe incluir la capacitación y el desarrollo del talento humano en sus planes estratégicos ya que con los cambios constantes en tecnologías y procesos y para mantenerse a la vanguardia del sector forestal, la capacitación debe ser continua, planificada y estructurada proporcionando así un desarrollo integral del personal.

En el capítulo I se desarrolla una breve introducción sobre el tema y se dan a conocer los antecedentes que fundamentan el problema. Así mismo, se enumeran las preguntas del estudio, se elabora el objetivo general y los objetivos específicos, y se detalla la justificación de la investigación.

En el capítulo II se presentan las bases que fundamentan esta investigación, se conceptualizan el perfil de puestos, unidad de capacitación, formación, capacitación, desarrollo, talento humano y desarrollo de carrera.

En el capítulo III se desarrollará la metodología a utilizar en la investigación y a continuación se describirá el diseño de la investigación, el enfoque utilizado, los instrumentos y las fuentes necesarias para realizarla. En este capítulo se justifican los procedimientos utilizados. El método utilizado es cuantitativo con un diseño no experimental, transversal con un alcance explicativo. A la vez es cuantitativo ya que se analizó información y se elaboró registros estadísticos por lo que se presenta como una investigación mixta.

En el capítulo IV, Resultado y análisis, se visualizaron las funciones que tienen los empleados de acuerdo a los objetivos del ICF; se establecieron las capacidades y habilidades que poseen relacionándolas con el cargo que desempeñan. Se conocieron los perfiles profesionales que posee el personal para determinar las necesidades de capacitación que pueden ofrecerse.

Así mismo se determinó que una de las grandes carencias de la institución es la capacitación, ya que se considera como algo eventual, no continua. El Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre, (ICF) debe contar con una unidad de desarrollo y capacitación para poder capacitar y desarrollar el talento humano permitiéndole planificar a corto, mediano y largo plazo dichas acciones.

Con la capacitación se están cubriendo las necesidades y motivaciones de las personas que componen la organización, lo que se deduce de las observaciones y entrevistas que lograron determinar que el personal considera que la capacitación y desarrollo es algo fundamental. Hoy día, la atracción y fidelización del talento humano no sólo depende de elementos económicos, sino que cada vez se emplean más variantes para dicha retención del talento, observándose en estudios recientes que entre los principales atractivos para permanecer en una empresa está el desarrollo profesional.

Se presentará al “El Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre.” de ahora en adelante (ICF) una propuesta para la creación de una Unidad de Capacitación y Desarrollo , para lo que se iniciará con una investigación de campo y se tomará una muestra entre las 361 personas que laboran de forma permanente en el Instituto, que están distribuidas en 6 departamentos técnicos de servicios sustantivos, 9 departamentos de apoyo especializado, 12 regiones forestales y 21 oficinas locales a nivel nacional (ver anexo1).

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Una de las grandes dificultades por las que atraviesa la institución es que se presenta como rectora en materia forestal y no cuenta con una Unidad de Capacitación y Desarrollo que mantenga a la vanguardia a los empleados y esto no le permite tener personal más competitivo. El ICF tiene aprobado un presupuesto general de 230,943.80 millones del cual más del 70% se utiliza en el pago de planillas del personal, siendo un porcentaje tan alto que no se justifica el no contar con el renglón presupuestario para la creación de la Unidad de Capacitación y Desarrollo que le permita potenciar las capacidades del personal. Esta situación es una limitante para cumplir a cabalidad con la función principal por la que se creó el Instituto que es administrar el recurso forestal público y privado para garantizar la sostenibilidad ambiental.

El ICF tiene como misión ejecutar la política nacional de conservación y desarrollo forestal, áreas protegidas y vida silvestre, con facultad de desarrollar programas, proyectos, planes y crear unidades administrativas. Para cumplir con este mandato necesita contar con el personal adecuado cuyo desarrollo se logrará con un programa de formación continua. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es importante que los programas no pierdan las metas y estrategias de la organización (Bohalander & Snell, 2001).

Este proyecto está enfocado a crear una Unidad de Desarrollo y Capacitación que permitirá al ICF crear un plan de capacitación continuo para el mejoramiento de las capacidades del talento humano, ya que el personal técnico es formado actualmente por instituciones, ONG y Organismos Internacionales y no así el personal administrativo que es fundamental en el crecimiento de la Institución. Lo anterior permitirá que al momento de contratar nuevo personal este tenga la oportunidad de ser inducido y capacitado pudiendo de esa forma obtener los mayores estándares de calidad en la institución.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La carencia que atraviesa el ICF es no poseer una unidad de capacitación y desarrollo que le permita capacitar al talento humano, ya que la capacitación le pueda brindar las herramientas para estar a la vanguardia de los retos institucionales y del sector forestal.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El Instituto de Conservación y Desarrollo Forestal (ICF) carece de una Unidad de Capacitación y Desarrollo que sea la encargada de la planificación, estructuración y capacitación del personal técnico y administrativo que garantice el personal más idóneo para cumplir con los mandatos institucionales de rectorar la política forestal en Honduras.

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el tiempo y costo para la implementación de la Unidad de Desarrollo y Capacitación?
2. ¿Qué perfil se requiere; existe el perfil dentro de la institución o es necesario contratar nuevo personal para formar la Unidad de Desarrollo y Capacitación?
3. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación y desarrollo que posee el personal técnico y el administrativo del ICF?
4. ¿Cuál es el grado de capacitación y desarrollo que posee el personal de ICF?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Crear el plan de pre factibilidad para la creación de la unidad de Capacitación y Desarrollo del personal de ICF ya que por medio de esta se desarrollara de forma continua al personal y así mejorara el desempeño del personal de la institución.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el tiempo y costo requeridos para implementar la Unidad de Desarrollo y Capacitación
2. Establecer el perfil que se requiere; determinar si existe el perfil dentro de la institución o es necesario contratar nuevo personal para formar la Unidad de Desarrollo y Capacitación
3. Conocer las necesidades de capacitación y desarrollo que posee el personal técnico y el administrativo del ICF
4. Determinar el grado de capacitación y desarrollo que posee el personal de ICF

1.5 JUSTIFICACIÓN

“El Instituto de Conservación Forestal (ICF) es un ente desconcentrado, encargado de la política nacional de conservación y desarrollo forestal, áreas protegidas y vida silvestre, con facultad de desarrollar programas, proyectos, planes y crear unidades administrativas, técnicas y operativas necesarias para cumplir con los objetivos y fines de la ley (Decreto 98-2007).

Las funciones del Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (ICF), son las siguientes:

- 1) Administrar el recurso forestal público para garantizar su manejo racional y sostenible;
- 2) Regular y controlar el recurso natural privado para garantizar la sostenibilidad ambiental;
- 3) Velar por el fiel cumplimiento de la normativa relacionada con la conservación de la biodiversidad;
- 4) Promover el desarrollo del Sector en todos sus componentes sociales, económicos, culturales y ambientales en un marco de sostenibilidad.

Por eso al constituirse en un ente rector de las políticas forestales a nivel nacional y con el alto grado de funciones que debe cumplir, el ICF debe contar con un personal altamente capacitado para poder cumplir los objetivos para lo que fue creado y esto se puede conseguir con la creación de la Unidad de Capacitación y Desarrollo.

La institución cuenta con programas y proyectos con financiamiento internacional que entre sus acuerdos contemplan la capacitación de personal pero esta se realiza de forma aislada ya que no cubre a todo el personal sino más bien se realiza para actividades determinadas. En muchas ocasiones dicha capacitación no es aplicable a otras áreas de la institución ya que va dirigida a proyectos específicos como por ejemplo el proyecto Modernización del Sector Forestal de Honduras (MOSEF), donde el personal labora por contratos de tiempo determinado

generando una fuga de conocimiento y no obteniendo una retribución de acuerdo a la inversión para el ICF.

Si la capacitación va encaminada a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades de carácter técnico, que promuevan la ejecución de actividades intelectuales, en las que se desarrollen contenidos actualizados que proporcionen herramientas para la adecuada toma de decisiones para un mejor desempeño laboral, todo esto debe de estar alineado con las políticas institucionales que deben de ser generadas por la institución misma por medio de la Unidad de Capacitación y Desarrollo.

Se considera que al igual que la mayoría de las organizaciones que trascienden en el tiempo y que obtienen los mayores beneficios tienen un presupuesto asignado para el desarrollo de programas de capacitación y con ello dan a conocer a sus colaboradores la importancia que merecen, y la valoración que hace la organización en ellos como personas, el ICF no puede estar aislado a esta realidad.

Respecto al grado de importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser continua y de forma permanente, para que con ello se puedan alcanzar las metas trazadas. El beneficio que se considera de la capacitación no es sólo para el empleado, sino también para la organización; ya que para ambos instituye la mejor inversión que permite enfrentar los retos del futuro en este mundo globalizado. Debido a que la meta primaria de la Unidad de Capacitación será apoyar al cumplimiento las metas generales de la organización, es básico desarrollar programas que no pierdan el enfoque de las metas y estrategias institucionales.

Las actividades y estrategias organizacionales comprenden una amplia variedad de metas que involucran personal de todos los niveles, desde los operativos hasta el nivel ejecutivo. Por eso es que esta Unidad deberá incorporar en sus programas la capacitación y desarrollo como acciones bien estructuradas y dirigidas al personal técnico y administrativo, contribuyendo al desempeño eficaz y eficiente en los diferentes puestos de trabajo y ofreciendo opciones formativas en áreas como el desarrollo personal y el bienestar general.

Se considera que para tener programas de capacitación eficaz y eficiente se deben involucrar todos los aspectos posibles de la organización, que deben basarse en un enfoque sistemático. Esto ayudará a planificar y desarrollar actividades de capacitación que vayan en relación a las necesidades del personal, priorizando la demanda existente y optimizando los recursos. Además, la evaluación de la situación anterior y posterior de la capacitación en relación al desarrollo de actividades de los empleados y el logro de metas organizacionales, es algo a lo que difícilmente se le puede dar un correcto seguimiento e implementar mejoras a los procesos sin contar con una Unidad de Capacitación y Desarrollo con el personal idóneo y los recursos necesarios.

Así mismo la Unidad de Capacitación y Desarrollo permitirá conocer que empleados necesitan capacitación y facilitará ejercer el adecuado seguimiento a las áreas deficientes, los contenidos que necesitan ser fortalecidos y de ser pertinente establecer los planes y proyectos dependientes de cada unidad a capacitar, focalizando el objeto de intervención, lo que conducirá sin duda a la optimización de recursos que son limitados en el ICF.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

En Latinoamérica los aparatos estatales cuentan con entes encargados del área forestal que son los que coordinan y supervisan las políticas de protección de los bosques, parques, zonas protegidas y reservas, así como toda la diversidad relacionada a al sector forestal y para cumplir con esta importante función cada país ha creado la legislación pertinente para alcanzar este fin. A su vez los entes forestales contemplan en sus estructuras organizacionales unidades, direcciones o jefaturas de formación o desarrollo del personal en área forestal.

En otros países de América Latina ya consideran que los institutos o dependencias de protección forestal deben contar con unidades o departamentos de capacitación y desarrollo. A continuación presentamos algunos países que ya cuentan con dichas unidades de capacitación:

2.1.1.1. MÉXICO

La Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) creada en el año 2001 vía decreto ejecutivo es la encargada de las políticas forestales y la implementación de planes y programas sostenibles que impulsen el desarrollo y la actividad forestal. El CONAFOR cuenta con el departamento del centro de formación forestal que es el encargado de la formulación de programas de capacitación e investigación en materia forestal.

2.1.1.2 CHILE

La Corporación Nacional Forestal (CONAF) fue creada como institución de sector público hasta el año 1984. En sus inicios era ente del sector privado dependiente de la Secretaría de Ganadería y es el encargado de hacer cumplir las leyes forestales, control de incendios, plagas, protección de la biodiversidad biológica y fomento a los productores forestales. El CONAF cuenta con la gerencia de desarrollo de personas.

2.1.1.3. COSTA RICA

La Oficina Nacional Forestal (ONF) es un ente público no estatal creado en el año 1996 que depende del Ministerio de Ambiente y Energía que es el órgano rector de la administración forestal. La ONF es la encargada de desarrollar las políticas forestales de manejo de la madera, fortalecimiento y defensa del sector forestal privado, divulgación y capacitación del manejo apropiado del recurso forestal. Cuenta con una oficina de gestión de desarrollo organizacional que es la encargada de del desarrollo capacitación y manejo del recurso humano.

2.1.1.4. GUATEMALA

El Instituto Nacional de Bosques (INAB) creado en el año 1996 es un ente estatal autónomo y es el órgano de dirección en materia forestal. Sus funciones son promover la reforestación forestal, promover la productividad de los bosques existentes, conservar los ecosistemas forestales, promover la inversión pública y privada en el sector forestal y aumentar la provisión de bienes y servicios provenientes del bosque. Cuenta con la dirección de desarrollo institucional y recursos humanos quien se encarga de dotar a la institución de personal idóneo y capacitado, identificar oportunidades de crecimiento del recurso humano y realizar diagnósticos periódicos de necesidades de capacitación.

Las instituciones rectoras en materia forestal en los países antes mencionados se caracterizan por manejar las políticas forestales, cuidado, protección y conservación de los bosques y la biodiversidad de los mismos y además todas reconocen de forma intrínseca la importancia de contar con un personal constantemente capacitado y desarrollado para poder cumplir con la importante función de preservación y el uso adecuado de los bosques.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MICRO- ENTORNO

Con el propósito de elevar la calidad de los servicios y rendimiento del personal del ICF es necesario capacitar y desarrollar a los empleados y esto se puede lograr creando una Unidad de Capacitación y Desarrollo. Cabe mencionar que en Honduras ya existen empresas dedicadas a la capacitación y desarrollo de personal.

En Honduras la formación por parte del Estado inicia con la creación del Instituto Nacional de Formación Profesional.

Republica de Honduras (1973) Artículo 2 define:

El Instituto tendrá por objeto contribuir al aumento de la productividad nacional y al desarrollo económico y social del país, mediante el establecimiento de un sistema racional de formación profesional para todos los sectores de la economía y para todos los niveles de empleo, de acuerdo con los planes nacionales de desarrollo económico y social y las necesidades reales del país. En consecuencia, al INFOP corresponderá dirigir, controlar, supervisar, coordinar y evaluar las actividades encaminadas a la formación profesional a nivel nacional.

En estos años la formación iba dirigida a los trabajos en la construcción y el empleo informal. Por los cambios operados en las instituciones gubernamentales, la formación de los recursos humanos se convierte en la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La formación del talento humano es de vital importancia porque contribuye no solo al desarrollo personal y profesional de los colaboradores sino que a su vez, incide directamente en beneficios para la institución.

Varios autores hablan de la importancia de la formación y que esta no solo es responsabilidad de los gobiernos o instituciones educativas y por su parte:

Castillo (2012) hace énfasis en que la responsabilidad de instruir y formar las personas capaces de enfrentar los retos del desarrollo tecnológico no puede ser exclusivamente de las instituciones educativas de un país. Es evidente que esta tarea necesita ser compartida por las empresas, que de todas maneras nunca podrán obtener en el mercado laboral el personal totalmente preparado para sus necesidades específicas. Requieren por lo tanto generar sus propias actividades para el desarrollo permanente del potencial humano de sus integrantes (p.160).

La capacitación y desarrollo se deben incluir en las políticas de las instituciones ya que "Los empleados competentes no son para siempre. Las aptitudes se deterioran, se hacen obsoletas, por lo que es necesario aprender otras nuevas" (Robbins & Judge, 2009 p 593).

Existen diferencias entre capacitación y desarrollo. La capacitación se orienta al presente, al puesto actual, el desarrollo al futuro, al puesto que ocuparán en el futuro (Chiavenato, 2009).

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

El I.C.F. es una institución estatal que cuenta con un alto porcentaje de personal técnico y administrativo con formación universitaria y media con el interés de capacitarse dentro de la institución, con el deseo de las máximas autoridades de apoyar los procesos de capacitación y desarrollo del personal. Sin embargo no tiene una unidad que se encargue y maneje los procesos de capacitación y desarrollo; está sujeto a la aprobación del cambio del renglón para la contratación de personal y el acondicionamiento físico del mismo.

Tabla 1 Análisis FODA

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
- Personal técnico y administrativo con formación universitaria.	- No cuenta con personal con el perfil adecuado.
- Institución Líder en el sector Forestal.	- No tiene el espacio físico asignado.
- Personal con años de experiencia en el sector forestal.	- Es un institución sindicalizada
- Es la autoridad estatal en materia forestal.	- Su cobertura es nacional y el personal está asignado en diferentes regiones del país.
- Posicionamiento nacional como intemacional.	
Oportunidades	Amenazas
- Apoyo desde la Dirección Ejecutiva del ICF.	- La falta de disposición presupuestaria.
- Apoyo financiero de organismos intemacionales.	- La aprobación del presupuesto por parte del gobierno central
- Interés por parte del personal para capacitarse.	- El cambio de políticas a nivel del Poder Ejecutivo.

2.1.3 .1 PERFIL ORGANIZACIONAL DEL ICF

El Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (ICF) según la Ley Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre, es el ente responsable del Sector Forestal Nacional, constituido por otras instituciones interrelacionadas tales como: la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG), la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA), el Instituto Nacional Agrario (INA), el Instituto de la Propiedad (IP) y otras instituciones no gubernamentales dentro del sector forestal y ambiental del país.

2.1.3.2. ASPECTO LEGAL

En base al Decreto No. 98-2007, emitido por el Congreso Nacional de la República se crea la nueva Ley Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre, aprobada el 28 de Diciembre del 2007, bajo este Decreto se crea el Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (ICF), como el ente encargado de la Administración y Manejo de los Recursos Forestales, Áreas Protegidas y Vida Silvestre, incluyendo su protección, restauración, aprovechamiento, conservación y fomento, propiciando el desarrollo sostenible, de acuerdo con el interés social económico, ambiental y cultural del país (LFAPVS-Decreto 98-2007 y Acuerdo Ejecutivo 031-2010).

EL ICF es un ente desconcentrado, rectorado por un Director Ejecutivo, nombrado por el Presidente de la República, previa caución de la fianza, con rango de Secretario de Estado y con participación en el Consejo de Ministros.

Con dependencia jerárquica del Presidente de la República, el ICF tiene la responsabilidad de normar, regular y administrar 6.59 millones de hectáreas con carácter forestal, distribuidas así:

Tabla 2 Tipos de Bosque

Tipo de Bosque	Superficie (Miles de hectáreas)
Bosque de pino denso	1,361.20
Bosque de pino ralo	1,217.95
Bosque latifoliado	3,747.91
Bosque seco	25.02
Bosque mixto	115.31
Bosque de mangle	130.89
Total	6,598.28

Fuente: (Anuario Estadístico Forestal, 2012)

2.1.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA OPERATIVA DEL ICF

El ICF a nivel operativo de acuerdo al organigrama vigente (Ver anexo 1), está estructurado a nivel central y nacional de la siguiente manera:

Director Ejecutivo.

Sub Director de Desarrollo Forestal, del cual dependen los departamentos de Cambio Climático, Desarrollo Forestal Comunitario, Manejo y Desarrollo Forestal y Auditoría Técnica.

Sub Dirección de Áreas Protegidas y Vida Silvestre, de la cual dependen los departamentos de Protección Forestal, Áreas Protegidas, Cuencas Hidrográficas y Ambiente y Vida Silvestre.

Unidades de Apoyo tales como: la Gerencia Administrativa Central (Presupuesto, compras y suministro, materiales y suministros, gerencia de proyectos), Recursos Humanos,

Comunicación Institucional, Informática, Fondo de Reforestación, Fondo de Áreas Protegidas, Unidad de Tala Ilegal, Auditoría Interna, Unidad de Transparencia y Secretaría General.

12 Oficinas Regionales y 9 Oficinas Locales a nivel nacional.

Con esta estructura organizativa el ICF desarrolla sus actividades basándose en los siguientes pilares estratégicos definidos:

2.1.3.3.4.1 MISIÓN ICF

Garantizar la conservación y uso sostenible de los ecosistemas, a través de la aplicación de la política y la normativa e incentivando la inversión y la participación.

2.1.3.3.4.2 VISIÓN ICF

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una institución líder y confiable en la administración y manejo sostenible de los ecosistemas, propiciando la participación de la sociedad.

2.2 TEORÍAS

Con el objetivo de respaldar el trabajo de campo de esta investigación y después de haber estudiado los textos más conocidos sobre la creación de una unidad de capacitación y desarrollo, perfil de puestos y talento humano, se presenta a continuación un resumen de las teorías que están relacionadas con este tema. Entenderemos los tres conceptos de formación, capacitación y desarrollo como procesos de aprendizaje y que “El aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas”(Chiavenato, 2009, p.371).

2.2.1 TALENTO DEL CAPITAL HUMANO

Actualmente se refiere al conocimiento como talento humano o capital humano, dándole mayor relevancia en algunas empresas a nivel mundial que ya están conteniendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.

El talento o capital humano es quien puede multiplicar el logro de metas, obtención de mejores resultados y elevar los beneficios financieros a través de la toma de decisiones.

Para pugnar dentro de un entorno globalizado como el que se vive hoy día, que es sumamente competitivo, de constantes transformaciones, cambios profundos acelerados y dinámicos, se exige un cambio substancial en las creencias, costumbres y valores de la organización (cultura organizacional), donde las personas deben cambiar para desempeñar roles diferentes, tener una visión con mayor perspectiva y tener buena actitud ante el cambio constante.

Lo más importante en una organización, lo más valioso y quien puede generar sostenibilidad y convertir o mantener competitiva a la organización es el capital o talento humano. Como lo define Chiavenato (2006), “El conocimiento, es la información estructurada que tiene valor para una organización, llevando a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana”.

2.3. UNIDAD DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

Uno de los procesos más importantes en la administración de recursos humanos es el proceso de desarrollar a las personas, para cumplir este objetivo se debe contar con una unidad de desarrollo. La Unidad de Capacitación y Desarrollo es donde las actividades se realizan de forma programada y otras se adaptan a las necesidades concretas de los departamentos u oficinas regionales. El trabajo de la Unidad de Capacitación y Desarrollo debe ir más allá de la capacitación en la búsqueda del desarrollo del personal del ICF.

La Unidad de Capacitación y Desarrollo dará respuesta a las necesidades de capacitación del personal; esta unidad responderá a los cambios y desafíos que afronta el ICF.

El principal objetivo de esta unidad es potenciar las capacidades del personal de la institución.

Las funciones a desarrollar son:

- Realizar diagnóstico de necesidad de capacitación
- Crear las políticas de capacitación
- Dar seguimiento al personal capacitado
- Crear las normas para los programas de desarrollo
- Llevar registro del personal capacitado
- Gestionar capacitación con otras instituciones
- Crear los parámetros para determinar el costo beneficio de la capacitación

Para la implementación de la Unidad se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

2.3.1. PRESUPUESTO

Para la creación de la Unidad de Capacitación y el desarrollo del plan de capacitación del Instituto de Conservación Forestal (ICF), se contó el apoyo de la Dirección Ejecutiva traducido en la incorporación de la Unidad en el Plan Operativo Anual (POA) e incorporarlo en el renglón presupuestario correspondiente, para lo cual se deben determinar los costos de la contratación del personal (según perfil) que será el encargado de la capacitación del recurso humano. Al mismo tiempo dotar del equipo (computadora, proyectores, mobiliario), los materiales e insumos (Papelería, lápices, apoyos visuales) necesarios para la planificación adecuada y la ejecución de las actividades, contar con el espacio físico apropiado. Se debe considerar que al tener

regionales y oficinas por todo el país se vuelve necesario contar dentro de su presupuesto con los costos de la movilización, estadía y alimentación.

2.3.2. PERFIL PROFESIONAL

“Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión” (Dessler, 2009).

En el momento de crear la Unidad de Capacitación y Desarrollo se deben de crear los perfiles específicos para la puesta en marcha de la unidad. Los perfiles profesionales adecuados posibilitan orientar y promover el comportamiento futuro y proporcionan plazas y situaciones disponibles para desarrollar determinadas estrategias y acciones.

2.3.3. CARGO DE TRABAJO

Para (Mondy & Robert, 2005), el cargo de trabajo es “la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

El estudio de cargos muestra las duplicaciones de funciones o el cruce de compromisos en las asignaciones de trabajo de los diferentes enfoques de una organización, con lo que se busca evitar apuros interpersonales.

2.3.4. PUESTO DE TRABAJO

Son compromisos que debe tener un colaborador para determinar la estructura organizacional. Esto le llevará a nivelar requisitos y relacionar la competencia requerida conforme el talento humano para lograr un alto servicio. Es fundamental revisar la estructura de cada cargo, para concretar la información, seleccionar cargos y posteriormente preparar los descriptores. El puesto de trabajo también se le considera al espacio físico que ocupa el colaborador.

2.3.5 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Antes de poner en marcha la unidad de capacitación y desarrollo se debe de alinear la oferta de capacitación con la estrategia institucional del ICF, en el plan estratégico institucional de ICF contempla la necesaria divulgación y capacitación del propio personal. El Plan estratégico Institucional está elaborado del 2010 al 2015.

“Para Chiavenato la estrategia organizacional se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno. La estrategia casi siempre significa cambio organizado. La estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales, define el nivel institucional, se proyecta a largo plazo y define el futuro de la empresa, implica a toda la empresa y es un aprendizaje institucional, toda estrategia debe de partir de la visión y la misión de la institución.(2009)”

La capacitación puede viabilizar y ayudar al cumplimiento del plan estratégico de la Institución ya que por medio de la capacitación se puede mejorar, la equidad de género, el empoderamiento de las comunidades forestales y grupos étnicos y el respeto de los derechos humanos y así mismo se puede dar capacitación del propio personal del ICF, la apropiación del Plan por parte de los Jefes de Departamento y de las diferentes Unidades de Apoyo, así como un adecuado sistema de seguimiento para ir midiendo los avances y corrigiendo las fallas del Plan. Debido a que el Plan Estratégico 2010-2015 ya está por finalizar se debe de tomar en cuenta los factores en los cuales la capacitación pueda apoyar en el cumplimiento del nuevo plan estratégico

2.3.6 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Los programas de capacitación pueden lograr un aprendizaje y un cambio en la organización, y esto se puede medir o determinar con un estudio de costo beneficio.

- Para realizar un análisis se deben tener claras las metas de la organización
- Estimar los costos de la capacitación y de la unidad de capacitación y desarrollo
- Construir el indicador costo beneficio para las capacitaciones
- Determinar los costos y beneficios indirectos
- Medir los cambios producidos en el personal por medio de la capacitación

- La medida de costo beneficio se puede determinar por la efectividad y esta debe de ser vinculada a una disminución de rotación de personal, a un aumento en el desempeño laboral, que debería ser medida anualmente.

2.4 FORMACIÓN

Se afirma entonces, que la formación profesional es un proceso que contiene una serie de aprendizajes sistematizados para ayudar al desarrollo del humano en el ámbito social y laboral; es una formación fundamental para el trabajo desde el nivel más básico hasta la especialización. Esta formación es continua y permanente, debe ser desarrollada bajo lineamientos didácticos, técnicos y pedagógicos que favorezcan la obtención de conocimientos a los beneficiarios de ella, para que de esta manera estas personas sean incluidas en el campo laboral y actualizar a quienes ya se desarrollan en un puesto de trabajo, procurando entonces acomodar al empleado a su puesto según su perfil y aumentar la calidad de sus servicios y el logro efectivo de objetivos institucionales.

Este tipo de formación esta propuesta por varias instituciones y dan este tipo de educación en diferentes áreas del conocimiento, planteándose objetivos particulares según sea su interés en el aspecto laboral.

En relación a la formación, dentro de la gestión de recursos humanos, se dispone de distintas herramientas para llevar de manera adecuada mejoras en la gestión de los mismos, siendo una de las principales la formación. No obstante, la relación entre las distintas herramientas o áreas en recursos humanos es muy estrecha, contribuyendo todas ellas, de manera interconectada, a la consecución de los objetivos establecidos en la gestión y desarrollo de las personas que componen la organización. Desde la formación se pretende el desarrollo de competencias clave de las personas que integran la compañía. Es por ello que en la actualidad se habla de la formación como una herramienta importante para la mejora de la competitividad, basada en el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, ganando así en eficiencia y eficacia.

Además, con la formación no solo se busca esa capacitación, sino que también se están cubriendo las necesidades y motivaciones de las personas que componen la organización. Hoy día, la atracción y fidelización del talento humano no solo depende de elementos económicos, sino que

cada vez se emplean más variantes para dicha retención del talento, observándose en estudios recientes que entre el principal atractivo para permanecer en una empresa está el desarrollo profesional.

Como se puede percibir de las líneas anteriores, dentro del desarrollo profesional, la formación es una herramienta clave, ya que, a diferencia de otros factores, es positiva para la empresa, así como para el empleado.

Chiavenato (2009) afirma: “Que la formación es un proceso educativo , aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos , actitudes, habilidades, en función de unos objetivos definidos” (p.376).

2. 4.1.DEFINICIONES Y TIPOS DE FORMACIÓN

Etimológicamente, la palabra formación proviene del latín (*formatio*) acción y efecto de dar forma o formarse. De esta manera, podríamos entender la formación como un proceso a la vez que un fin (Real Academia Española 2012).

En sentido general y advirtiendo que existe una gran infinidad de definiciones, casi tanto como autores, la formación es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, por la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades logrando competencias con unos objetivos definidos (Chiavenato, 2009).

2.4.2. FINALIDAD

La finalidad de la formación es preparar a la persona para una profesión u oficio, la formación nos ayuda a ingresar al mercado laboral. Podríamos concluir, que se trata de dotar de conocimientos técnicos y psicológicos a los empleados para que puedan desarrollar mejor su actividad y mejorar su profesionalidad haciéndoles posible escalar puestos de mayor responsabilidad. Esto respecto a los empleados, pero con respecto a los intereses exclusivos de la organización, también podríamos concluir que es el proceso destinado a mejorar los recursos humanos para conseguir mayores niveles de producción y un valor añadido superior.

2.5 INDUCCIÓN

La inducción es el primer contacto del colaborador con la institución, es aquí donde se sientan las bases de la relación laboral. “Son cursos o enseñanza que suelen darse al ingresar un trabajador , con el fin de informarle de todo lo que se debe saber sobre la empresa”.(Reyes, 2007) . Una buena inducción puede hacer la diferencia entre tener un buen empleado o un mal empleado y disminuir la rotación del personal.

No se debe creer que la inducción es solo en la presentación de la persona esta se realiza de forma continua “La inducción es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados para la organización y sus departamentos” (Dessler, 2001).

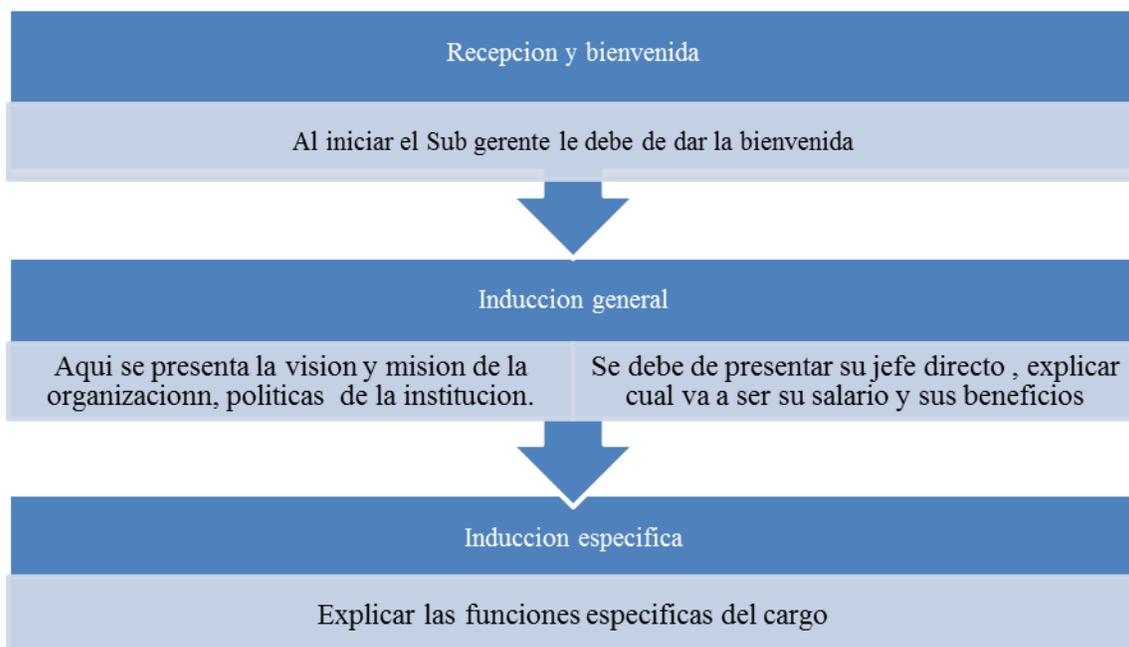


Figura. 1 Proceso de Inducción

La inducción es la primera capacitación que se le da al personal al ingresar a la institución, “El no realizar la inducción tiene un alto costo para la institución, por lo que toda institución debe de diseñar un programa de inducción básico” (Montalván, 1999).

2.6. CAPACITACIÓN

La capacitación es un programa que ayuda al personal a adquirir el conocimiento técnico para un mejor desempeño laboral. Una de las necesidades prioritarias del ICF es la capacitación ya que el capital humano llega a la institución formado, no así capacitado.

“Muchos empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros quizás requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización” (Bohalander & Snell, 2001 p.217).

Lo que se quiere lograr con la capacitación es que el personal logre el mayor desempeño según sus capacidades y así aumentar sus destrezas en sus puestos de trabajo. La capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto de trabajo.

Según Robbins & Judge (2009) “La capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta curso avanzados sobre el liderazgo ejecutivo” (p. 591). Con la capacitación se espera que los empleados de ICF no solo obtengan conocimiento, sino que desarrollen competencias para un mejor desempeño dentro de la institución.

“La capacitación, de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados” (Reyes, 2007,p.103).

Para Chiavenato (2009) la capacitación , además de ocuparse de la información , las habilidades, las actitudes y los conceptos, se orienta al desarrollo de las competencias que desea la organización. Es un esfuerzo continuo para mejorar las competencias de las personas y el mejor desempeño de la organización.

La capacitación son actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas, en especial adultas. Su formato más frecuente es lo que cotidianamente se conoce como “curso”, una actividad donde un profesor o instructor transmite una

serie de conocimientos a un público al que se denomina “participantes”. Los objetivos de cada una de estas actividades son concretos y conocidos de antemano por los participantes, así como las fechas y horarios en que tiene lugar (Alles, 2011, p.89).

Dessler (2000) afirma: “La capacitación es un proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo” (p.249).

La razón fundamental de capacitar es darle los conocimientos que se requieren para lograr un desempeño satisfactorio. Se debe de entender la capacitación como una inversión para el ICF no como un gasto ya que proporciona beneficios para los empleados y para la institución.

La capacitación es un factor importante para que el colaborador brinde el mejor desempeño en su puesto de trabajo, una buena capacitación puede producir un cambio significativo en el colaborador ya que es más costoso contratar y capacitar nuevo personal que desarrollar al ya existente.

Según Dessler (2000) “La capacitación es un proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas, la experiencia, que necesita desempeñar en su trabajo” (p.249).

La capacitación debe de ser un proceso sistémico y continuo, no debe ser un evento aislado ya que si se realiza de esta forma se pierde la inversión ya que no tiene un fin, no esta sistematizada.

Para que la capacitación sea exitosa debe de ser colectiva se debe de tomar en cuenta a todo el personal según las necesidades individuales y esto solo se puede lograr con un buen diagnóstico.

Capacitación : para (Idalberto Chiavenato,2009) la capacitación es un proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo (p.371).

Para Dessler (2000) la capacitación es esencia, un proceso de aprendizaje por lo que al iniciar la capacitación los educandos deben de dar una ojeada rápida al material de la capacitación, usar

diversos ejemplos familiares, organizar los materiales en forma lógica, utilizar auxiliares audiovisuales. Asegurarse que será fácil trasladar las habilidades y las conductas nuevas del sitio de la capacitación al lugar de trabajo proporcionando prácticas durante la misma. Motive a la persona en entrenamiento ya que las personas aprenden mejor haciendo las cosas, reforzando las respuestas correctas y permitiendo que cada uno avance a su propio ritmo.

2.6.1. CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

El contenido de la capacitación busca un cambio en la conducta del personal del ICF. Se desea que los empleados reciban información, que desarrollen habilidades, que cambien sus conductas negativas por conductas positivas.

Para Chiavenato (2009) el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de conducta:

Transmisión de Información: La información que generalmente se transmite es información sobre el trabajo.

Desarrollo de Habilidades: Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con desempeño del puesto.

Desarrollo o modificación de conductas: Se busca modificar las actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables.

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (p.379).

Al finalizar la capacitación se debe de medir si los contenidos fueron los adecuados y si las personas tuvieron un cambio de conducta positiva o negativa. Los contenidos de la capacitación deben de estar ligados a las metas organizativas y a los objetivos de la institución, ya que se debe de tomar en cuenta lo que el personal quiere recibir y si esto es lo que necesita recibir.

2.6.2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no continuo y no solo en sus puestos actuales, sino para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación.

2.6.3 ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN

Se debe de entender que la capacitación es un proceso cíclico que no se pueden obviar y que debe de ser en secuencia y que es renovable, ya que debe avanzar con las necesidades actuales de la organización.

La Capacitación es un proceso cíclico que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico: consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de la capacitación.
2. El diseño: consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación: es ejecutar y dirigir el programa de capacitación
4. La evaluación: consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación (Chiavenato, 2009, p.377).

Tabla 3. Procesos de la Capacitación

Diagnostico de necesidades	Diseño de la capacitacion	Implantacion	Evaluacion y Control
<ul style="list-style-type: none">•Objetivos de la organizacion•Competencias necesarias•Resultado de la evaluacion de desempeño	<ul style="list-style-type: none">•Programacion de la capacitacion.•A quien capacitar<ul style="list-style-type: none">•como capacitar•En que capacitar•Donde capacitar•Cuando capacitar	<ul style="list-style-type: none">•Conduccion y Aplicacion del programa de capacitacion.•Asesoría de Recursos Humanos•Por terceros	<ul style="list-style-type: none">•Monitoreo del proceso•Evaluacion y medicion de resultados•Comparacion de la situacion actual con la anterior•Analisis de costo Beneficios

Fuente: (Chiavenato, 2009)

2.6.4 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

“El programa de capacitación se define como la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción- aprendizaje estructurado de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados” (Secretaria general del trabajo, 2008).

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación y determinadas las necesidades se pasa a preparar un programa de capacitación. El programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y a las necesidades de los trabajadores (Aguilar, 2010).

2.6.5 PLAN DE CAPACITACIÓN

El plan de capacitación es el documento que sirve para planificar las acciones a tomar, con base en los resultados del diagnóstico de necesidades, y de esta manera orientar el proceso de capacitación en el ICF.

Un plan de capacitación debe de ser puntual y organizado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y desarrollo, así mismo que estén alineadas con las necesidades de la organización.

El plan de capacitación permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar. Los programas como parte fundamental del plan, son la descripción detallada de un conjunto de actividades.

El plan de capacitación debe identificar a quien va dirigido, cuantas personas serán capacitadas y el tiempo en el que se va a realizar la capacitación.

2.6.7. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Para Dessler (2000) existen varios tipos de capacitación, entre ellos capacitar en la práctica, que consiste en que la persona aprenda mientras trabaja...este método es relativamente barato. Otra técnica de capacitación en la práctica es la rotación de puestos en cuyo caso un empleado pasa de un puesto a otro. Capacitación de aprendices se realiza con aprendizaje en el aula y una capacitación en la práctica es muy utilizada para ocupaciones de plomeros, electricistas, etc.

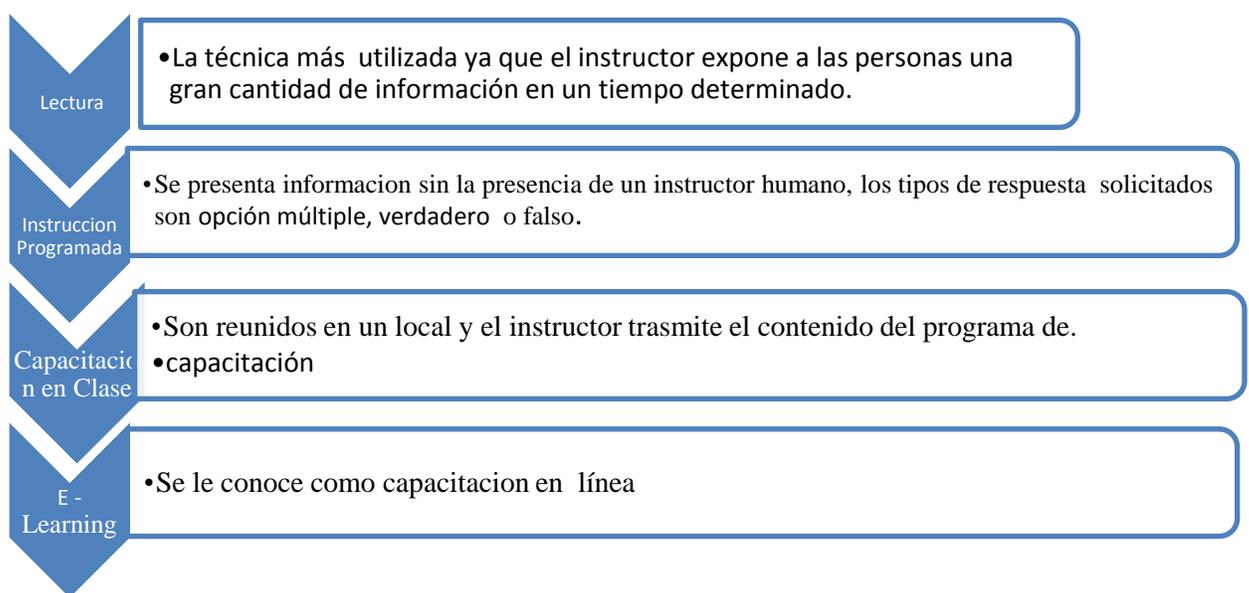


Figura 2 Técnicas de Capacitación

Fuente: (Chiavenato, 2009)

2.6.8. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Al finalizar cualquier proceso de capacitación se deben evaluar los resultados obtenidos, determinar si se cumplieron los objetivos de la capacitación y si hay un cambio en la conducta de los empleados valorando si esto va a producir una mejora.

(Robbins & Judge, 2009) afirma:

“La mayor parte de programas de capacitación funcionan bastante bien en el sentido de que la mayoría de personas que lo siguen aprenden más que quienes no lo hacen, reaccionan positivamente a la experiencia de capacitación y después de esta tienen el comportamiento que buscaba el programa” (p.594).

La evaluación debe de ser capaz de medir el éxito o el fracaso de la capacitación, se le debe preguntar al personal qué aprendió y cómo esto le va ayudar en su trabajo, en otras palabras ver cómo reaccionó a la capacitación y si lo que aprendió es lo que esperaba.

Una vez realizada la evaluación de la capacitación se le debe dar seguimiento a la capacitación (Silíceo, 2007).

2.7 DESARROLLO

Son las acciones encaminadas al aprendizaje para el desenvolvimiento futuro, es el desarrollo individual. “Los dos, tanto la capacitación como el desarrollo son procesos de aprendizaje (Idilberto Chiavenato, 2009 pág. 371)”.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas, la capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las

personas , en general se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y las competencias que requerirán ahí (Idalberto Chiavenato, 2009).

2.7.1 DEFINICIONES Y TIPOS DE DESAROLLO

La Real Academia Española (2012) *Define el desarrollo como: “un crecimiento no solo desde el punto de vista humano si no que este crecimiento puede ser físico, moral, monetario, político o intelectual”.*

El crecimiento de la persona es un proceso educativo institucionalizado o no, que busca la preparación para la vida profesional del hombre, a corto, mediano y largo plazo a través de la formación, capacitación y desarrollo. Esto depende del puesto actual de la persona, las necesidades o requerimientos futuros de la organización (Chiavenato, 2007).

Cuando nos referimos al desarrollo del recurso humano hablamos de desarrollo personal, desarrollo profesional, desarrollo gerencial, desarrollo de la carrera, desarrollo organizacional, capacitación y formación de las personas.

El desarrollo de las personas está más encaminado con la educación y con la orientación al futuro que con la capacitación, se orienta a la carrera futura y no se fija en el puesto actual. Todas las personas , se pueden y se deben desarrollar (Chiavenato, 2009).

Curos Vila (2005) afirma:

Por desarrollo del factor humano entendemos todo el conjunto de políticas y actividades que, en el seno de la organización, se llevan a cabo para identificar y mejorar las competencias de los colaboradores, así como su grado de satisfacción y compromiso con la organización. Todo ello con el objeto de mejorar tanto la diligencia y potencial profesional de los colaboradores, como su nivel de motivación e implicación con la empresa, posibilitando así el refuerzo mutuo del logro de los

objetivos organizativos y personales. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. (p.4)

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. (Torres, 2009, p. 14)

Un programa de desarrollo profesional debe satisfacer las necesidades de los gerentes, los empleados y la organización, las personas son las responsables de iniciar su planeación profesional, los gerentes deben exhortarlos a comprometerse de su desarrollo y la organización es responsable de ofrecer apoyo para la capacitación y el desarrollo. (Bohalander & Snell, 2001)

2.7.2. TIPOS DIFERENTES DE DESARROLLO

2.7.2.1. DESARROLLO DE CARRERA

El desarrollo de la persona tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de la vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen el potencial de ocupar puestos más altos.

“El desarrollo de la carrera se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación de desempeño, la

capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las carreras.” (Chiavenato, 2007, p. 418)

Para que una persona posea un desarrollo de carrera el ICF puede dar información sobre donde conseguir apoyo educativo, tener políticas de sueldos que compensen según méritos académicos, impartir talleres de carrera para ver en qué lugar se encuentran y adonde quieren llegar.

2.7.2.2 DESARROLLO GERENCIAL

“Es cualquier intento por mejorar el desarrollo gerencial actual o futuro mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o la mejora de habilidades”. (Gary & Varela, Ricardo, 2010, p. 326)

2.7.1.3 DESARROLLO DE ADMINISTRADORES Y EJECUTIVOS

“La capacitación de los administradores en la práctica incluye la rotación de puestos , el enfoque de entrenamiento y estudios básicos y el aprendizaje en la práctica , administración de personal”. (Dessler, 2000,p272)

Se tiene que entender que el desarrollo de administradores va de la mano con las necesidades de la compañía y el desarrollo a los administradores al mismo tiempo, esto va dirigido a un plan de sucesión o a cubrir vacantes de la institución.

Desarrollo de administradores y ejecutivos: es un intento por mejorar su desempeño enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades. La meta última de los programas de desarrollo es mejorar el desempeño futuro de la organización misma. La capacitación de los administradores en la práctica incluye la rotación de puestos, el enfoque de entrenamiento y estudios básicos y el aprendizaje en la práctica administración de personal. (Gary & Varela, Ricardo, 2010, p. 282)

2.7.2.4. DESARROLLO PROFESIONAL

El desarrollo profesional amplía y desarrolla a la persona en una especialidad dentro de la organización al mediano plazo.

Chiavenato (2007): Refiere que el Desarrollo Profesional:

Es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual. (p.276)

Para la generalidad de las personas , el trabajo es el factor fundamental; no obstante es necesario conservar el desarrollo profesional donde pertenece ya que se deben tener intereses fuera del trabajo , los planes de desarrollo profesional deben tomar en cuenta las necesidades de la familia, se debe de tener un equilibrio entre el desarrollo profesional y la vida personal. (Bohalander & Snell, 2001 pág140)

2.7.2.5. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desarrollo organizacional: es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano, incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.

Desarrollo organizacional Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad. (Rivas Quinto, 2009, p. 6)

2.7.2.6. MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAS

Hay varios métodos para el desarrollo de personas en su puesto actual Chiavenato (2009)

- Rotación de puestos: En este método la persona pasa por varios puestos, generalmente la persona es ascendida a un cargo superior, así mismo puede funcionar a un puesto de igual complejidad solo que con distintas funciones.
- Puestos de asesoría: Cuando se a determinado el potencial de un colaborador se le brinda la oportunidad de trabajar con una persona con mayor experiencia y su función es brindar asesoría a otras personas, esto se hace siempre bajo la supervisión de la persona con experiencia.
- Aprendizaje práctico: Es analizar y trabajar de forma directa los proyectos de otras dependencias y así el aprendizaje es práctico.

Asignación de comisiones: Es asignar funciones específicas dentro de un proyecto, o resolver problemas dentro de una unidad o departamento.

- Participación en cursos y seminarios externos: Esta se considera la forma más tradicional de capacitación y desarrollo aquí se brinda el conocimiento y las nuevas habilidades fuera de la empresa.
- Ejercicios de simulación: La simulación incluye estudios de caso , simulación de funciones generalmente se toman las experiencias de empresas exitosas

Todo lo anterior esta orientado a reducir la brecha del personal y a estar actualizado con los cambios actuales.

2.3 CONCEPTUALIZACION

Inducción: Se debe de diferenciar inducción de capacitación. “La introducción de un nuevo empleado a su puesto de trabajo o cargo dentro de la organización (Robbins, 1994 p.372).“La inducción es el proceso que permite al empleado conocer la organización; esta debe iniciar antes de comenzar la persona en el puesto, por medio de ella los empleados conocen la institución “La inducción es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores, patrones de conducta que prevalecen y son esperados para la organización y sus departamentos”. (Dessler, 2001).

Capacitación: La capacitación permite adquirir los conocimientos necesarios para poder cumplir con las funciones del puesto. La capacitación debe de desempeñar un papel importante en la adquisición de conocimientos, aptitudes y esto debe de realizarse de forma continua. Una de las grandes ventajas de la capacitación es que reduce la brecha del empleado con el puesto. Según Robbins & Judge (2009) “La capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas de lectura hasta cursos avanzados sobre el liderazgo ejecutivo” (p. 591). Con la capacitación se espera que los empleados de ICF no solo obtengan conocimiento, sino que desarrollen competencias para un mejor desempeño dentro de la institución.

Formación: La formación es la instrucción académica con la que la persona ingresa a la institución, es el conocimiento por el cual se contrata la persona. Chiavenato (2009) afirma: “Que la formación es un proceso educativo , aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos , actitudes, habilidades, en función de unos objetivos definidos” (p.376).

Desarrollo Profesional: Es la planeación de la carrera para lograr metas individuales. Esta puede ser planeada por la persona o por la institución. El desarrollo de las personas está más encaminado con la educación y con la orientación al futuro que con la capacitación, se orienta a la carrera futura y no

se fija en el puesto actual. Todas las personas , se pueden y se deben desarrollar (Chiavenato, 2009).

Capital Humano: Es el recurso humano con el que cuenta la institución y que este cuenta con las capacidades y formación para cumplir a cabalidad con su puesto de trabajo. “Los recursos humanos de una organización y la manera de administrarlos representa la ventaja competitiva de las organizaciones de hoy y mañana y se reconocen ampliamente como capital humano”. (Luthans, 2008)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el capítulo tres se desarrollará la metodología a utilizar en la investigación. A continuación se describirá el diseño de la investigación, el enfoque utilizado, instrumentos y las fuentes necesarias para realizar la investigación. En este capítulo se justifican los procedimientos utilizados.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

MATRIZ METODOLÓGICA

A continuación se describe el Título del tema, objetivo general, preguntas de investigación y los objetivos específicos planteados, con el propósito brindar una mejor lectura de los aspectos antes mencionados.

Tabla 4 Matriz metodológica

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS		VARIABLES	
		GENERAL	ESPECÍFICOS	INDEPENDIENTES	DEPENDIENTE
Creación de la unidad de desarrollo y capacitación en el Instituto de Conservación Forestal (ICF).	La carencia que atraviesa el ICF es no poseer una unidad de capacitación y desarrollo que le permita capacitar al talento humano, ya que la capacitación le pueda brindar las herramientas para estar a la vanguardia de los retos institucionales y del sector forestal.		1. Determinar los perfiles del personal de la Unidad de Desarrollo y Capacitación permanente en el ICF.	Perfil de puestos	Unidad de Capacitación y Desarrollo
		Crear el plan de pre factibilidad para la creación de la unidad de Capacitación y Desarrollo del personal de ICF ya que por medio de esta se desarrollara de forma continua al personal y así mejorara el desempeño del personal de la institución.	2. Diseñar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades específicas en el área técnica y administrativa.	Capacitación	
			3. Crear los parámetros para evaluar la Unidad de Desarrollo y Capacitación cuando esta sea puesta en marcha.	Evaluación de la Unidad de desarrollo y capacitación	
			4. Definir el presupuesto de la Unidad de Desarrollo y Capacitación.	Presupuesto	
			5. Determinar el grado de capacitación y desarrollo que posee el personal de ICF		

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Con la intención de contestar la pregunta planteada en la investigación, a continuación se detalla cada una de las variables independientes y dependiente:

VARIABLES INDEPENDIENTES:

Se determina en la investigación que algunas variables independientes que se relacionan con la Propuesta para la Creación de una Unidad de Desarrollo y Capacitación en el Instituto de Conservación Forestal (ICF), son capacitación, desarrollo, conocimientos, formación previa a la inserción al trabajo, necesidad de capacitación, programas de actualización, perfil del puestos.

VARIABLES DEPENDIENTES: Variables dependientes que son el efecto de las variables independientes, en esta investigación se relaciona la siguiente: Recopilación y análisis de la información, Diagnóstico sobre la problemática planteada, metodología empleada en el proceso de investigación.

Tabla 5 operacionalización de variables

Variable independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítems	Unidades	Escala
	Conceptual	Operacional				(categorías)	
Perfil de puestos	Son los requisitos , funciones y responsabilidades del cargo	Funciones ,requisitos, responsabilidades ,cargo, nivel academico.	Nivel academico	Elaboracion de perfiles	2,4	Dicotomico	Nominal
Capacitación	Para (Idalberto Chiavenato,2009) la capacitación es un proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para	Formacion,ca pacitacion,ca pacitacion vital, desarrollo	Necesidad de capacitacion y formacion	Porcentaje de Personal capacitado según las necesidades del personal	5,6,7, 8,9,11 ,1214	Dicotomico	Nominal
Evaluación de la Unidad de desarrollo y capacitación	La evaluacion nos permite obtener las evidencias y medir y calcular funcion de la unidad de desarrollo y capacitacion.	Evaluacion 360 grados, cantidad de personas capacitadas, satisfaccion de las personas encuestadas.	Aprovechamiento de las capacitaciones	Porcentaje en la evaluacion a la unidad de desarrollo y capacitacion	10	Dicotomico	Nominal
Presupuesto	Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación.	Costo , presupuesto, recursos financieros	Forma que se aprovechara a los recursos financieros	Porcentaje		Dicotomico	Nominal

3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

Después de haber hecho referencia al marco teórico en el que se establece la presente investigación, se plantea la metodología utilizada para el desarrollo de la misma, lo que permitirá analizar y esquematizar la información recopilada.

Este estudio tiene un enfoque mixto, ya que se usarán datos cuantitativos y cualitativos, pero en su mayoría los objetivos y variables elaborados son cualitativos, donde se describen actividades, interacción de personas, conductas observadas. En cuanto a los datos cuantitativos, se utilizan para lograr que las mediciones sean más objetivas y probar las teorías del estudio. Con lo anterior se busca, contestar las preguntas y así lograr los objetivos de investigación.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación en este apartado se pretenden definir las herramientas y estrategias que se utilizaron para generar la información deseada.

Esta investigación tiene en su enfoque cuantitativo un diseño no experimental, transversal .y en su enfoque cuantitativo un enfoque narrativo.

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo ya que se describen las características del estudio y el propósito de este diseño es conocer un conjunto de variables; se trata de una descripción inicial en el ámbito del personal del ICF a nivel nacional, no experimental ya que no se realiza la manipulación deliberada de las variables. En esta se observa el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para posteriormente analizarlo.

Es transversal debido que la recolección de los datos se realizó en un solo momento, en un tiempo único.

3.3.1. POBLACIÓN

La población de la investigación es finita ya que se conoce con exactitud la cantidad de personal que labora en el ICF que son 361empleados. Por lo tanto se tomó una muestra de 167 empleados que laboran a nivel nacional. Los empleados se encuentran divididos en 12 oficinas regionales y una oficina central.

3.3.2. MUESTRA

En este estudio las unidades de análisis se encuentran en una oficina central y once oficinas regionales a nivel nacional. Debido al tipo de muestreo por racimos que se emplea en este estudio, a cada persona se le extrajo una muestra utilizando un muestreo probabilístico simple. Para lo cual se utilizó la siguiente formula:

Ecuación 1

$$n = \frac{NZ^2 * P(1-p)}{(N-1)e^2 + z^2 * (1-p)}$$

Donde n= Muestra elegida

N= Población

Z= Nivel de Confianza

P= Valor estimado.

q= Valor estimado desconocido.

e= Error estándar.

Se detalla la fórmula con los valores reales para determinar el tamaño de la muestra en el ICF:

$$n = \frac{(361)(1.96)^2 * 0.5(1-0.5)}{(361-1)0.05^2 + 1.96^2 * (1-0.5)}$$

$$n = 122$$

3.3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Debido a que el grupo de colaboradores de esta institución está conformado por 361 empleados y siendo una población considerada pequeña para la aplicación del instrumento de investigación, bajo el criterio de inclusión y con facilidad de acceder a ella sin restricciones, en promedio la encuesta se realizó a un 46.18 por ciento de la población que representa a 167 personas entrevistadas. Además dichos colaboradores aceptaron participar en la investigación y al estar ubicados en la misma oficina, se hizo viable la participación del personal y en un mismo período de tiempo previamente estipulado.

3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta son 167 personas entrevistadas ya que en ellas se basan los resultados de esta investigación.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

La utilización de las técnicas e instrumentos apropiados establecen la calidad de una investigación. Es por eso la gran importancia de seleccionarlos adecuadamente. Existen varias técnicas e instrumentos que se pueden aplicar para la obtención de los resultados y así realizar el análisis correspondiente. El instrumento es un material que se emplea para recoger datos como cuestionario, ficha, guía de entrevista, guía de moderación para grupo focal, lista de cotejo, entre otros. La técnica se refiere a las distintas formas o maneras de obtener los datos tales como la encuesta, entrevista a profundidad, grupo focal, observación directa entre otros (Malhotra, 2010)

3.4.1 INSTRUMENTOS

El cuestionario es una técnica estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas, escritas o verbales que el encuestado responde.

El cuestionario o test es un medio utilizado para recolectar datos en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (Hernández, 2006)

Los objetivos de todo cuestionario: son traducir la información necesaria en un conjunto de preguntas específicas que los encuestados puedan resolver; debe animar, motivar y alentar al encuestado a comprometerse en la entrevista, a cooperar y a completarla; debe minimizar el error de las respuestas (Malhotra, 2010) .Se administró a los empleados de ICF para recolectar datos que nos proporcionen una información más amplia con el análisis de cada una de las respuestas de los empleados.

El instrumento, es el cuestionario estructurado que se da a los 167 de encuestados y que se diseña para obtener información específica (ver anexo 1). Las ventajas del método de encuesta son varias: es muy fácil de aplicar, los datos obtenidos son confiables porque las respuestas son limitadas a las alternativas establecidas. La desventaja es que los encuestados pueden no ser capaces o no estar dispuestos a llenar la información deseada. Así mismo se utilizó la entrevista Semi estructurada con el Director Ejecutivo del ICF para determinar cuáles son las necesidades específicas en cuanto a capacitación y desarrollo.

El instrumento utilizado para esta herramienta será un cuestionario que servirá como guía de entrevista, la cual se elaboró siguiendo un patrón donde las preguntas fueron generales y específicas.

3.4.2 TÉCNICAS

La técnica, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998) la define, como las respuestas de cómo hacer los procedimientos de actuación concreta que deben seguirse para recorrer las diferentes fases del método. Las técnicas son de carácter práctico y operativo y el método es de carácter global y de coordinación de operaciones.

En esta investigación se eligió utilizar como técnica la encuesta para aplicar a los empleados de ICF en la oficina central y a nivel nacional, la forma de su aplicación es la autoadministración. También se utilizó la entrevista con autoridades del ICF.

La entrevista fue aplicada de manera individual a los 361 empleados del ICF y se desarrolló con el objetivo de conocer de ellos mismos la apreciación que tienen sobre sus funciones, responsabilidades y requisitos para desempeñarse en los diferentes puestos de trabajo que cubren, para posteriormente relacionarlo a las necesidades de capacitación que requieran en relación a su puesto de trabajo y perfil profesional.

La validez y confiabilidad del instrumento dependerá del enfoque conceptual y operativo; respecto la validez conceptual se someterá el instrumento a la aplicación del 100% de los empleados del ICF sede Tegucigalpa, y se realizó un formato que consta de 11 preguntas. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (Sampiere, 2010).

3.4.3 PROCEDIMIENTO

La ejecución de la encuesta comprenderá cuatro fases importantes:

- El contacto inicial con el entrevistado.
- La entrega de las preguntas.
- El llenado de las respuestas.
- La terminación de la encuesta.

El instrumento de investigación se aplicó a un total de 361 personas que laboran en el ICF, se realizó en las oficinas de la sede Tegucigalpa y se entregó la encuesta a cada colaborador individualmente para responder a las interrogantes plasmadas en dicho documento.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación, la información se obtuvo directamente de los empleados del ICF, para lo cual se diseñaron y aplicaron instrumentos específicos; para el marco teórico, la información se obtuvo de fuentes bibliográficas disponibles en informes, libros, revistas, nacionales como extranjeras.

Existen dos fuentes de información, las cuales se clasifican en primarias y secundarias.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Son las que permiten obtener la información de forma directa, aquellas a las que son dirigidas la encuesta y la entrevista, estas incluyen: los 168 empleados del ICF y el asesor temático que imparte la asignatura de Proyecto de Graduación de UNITEC.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Son las que conforman la información complementaria conceptual sobre los datos que se relacionan a esta investigación, con el objetivo de elaborar y enriquecer el marco teórico, fundamentado en fuentes bibliográficas tales como: libros, tesis y sitios Web.

En esta investigación se considera como fuentes secundarias principalmente al libro Administración de Recursos Humanos 5ta Edición de Idalberto Chiavenato, base de datos del área de Recursos Humanos del ICF donde nos facilitaron la información y acceso a los empleados de la organización, la página web del ICF, análisis, síntesis e interpretación de los datos y resultados obtenidos, notas y comentarios de los asesores sobre la teoría y los fundamentos sobre la investigación.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS

El formato presentado para vaciar la información general recopilada del ICF obtenida de los colaboradores permitió los conocimientos óptimos para:

- Visualizar las funciones que tienen los empleados de acuerdo a los objetivos del ICF.
- Establecer las capacidades y habilidades que poseen y relacionarlo con el cargo que realizan.
- Conocer los perfiles profesionales que poseen para determinar las necesidades de capacitación que puedan ofrecerse.
- Revelar las necesidades de capacitación que consideran oportunas para el óptimo desempeño de sus funciones

Con los resultados obtenidos, basados en la información recolectada del instrumento aplicado y el posterior análisis hecho en relación con los objetivos, se determinó que el personal del ICF posee habilidades y cualidades positivas para ejercer su labor en la organización, sin embargo hay deficiencia respecto a la constante actualización profesional, ya que no poseen en el ICF un departamento o unidad encargada de suplir sus necesidades de capacitación y desarrollo de personal.

Del personal del ICF que colaboró para esta investigación conformado por 180 colaboradores, la mayoría posee grado académico universitario, constituyendo un alto porcentaje y considerando esto una ventaja para fortalecer las competencias que ya poseen, aunque por esta misma preparación profesional del personal se ha dejado de lado la capacitación constante tan necesaria en este mundo globalizado y cambiante, pues muchas de las funciones en esta organización las están realizando de manera mecánica, mas no innovadora. Es importante con las capacitaciones, actualizar los conocimientos, impulsar nuevas estrategias y fomentar un pensamiento crítico y racional para la adecuada toma de decisiones y obtención de mejores resultados; que lo favorecería la formación profesional especializada mediante capacitaciones.

Los empleados con quienes se desarrolló la presente investigación tienen conciencia y un panorama claro sobre su desempeño actual y el demandado para cada puesto de trabajo; saben las necesidades de actualización constante y están anuentes a participar de las capacitaciones que puedan ofrecerse por la organización; que sean de tipo especializado, enfocadas a las funciones que particularmente ejecutan y fortalezcan con ello sus capacidades, buscando el mejor desempeño para lograr con eficiencia y eficacia los objetivos propuestos; pues no se cuenta en esta organización con una unidad o departamento que se encargue de las capacitaciones o de desarrollo profesional; por lo tanto no hay de manera concreta como desarrollar de la mejor manera las competencias de los profesionales parte del ICF.

Este aspecto es fundamental en la deficiencia de los logros de cada unidad o departamento y por ende la efectividad para lograr los mismos de manera organizacional.

Así mismo y de manera positiva cabe señalar que se cuenta con el apoyo de la Unidad de RRHH para iniciar este proyecto a manera de piloto, evaluar los momentos pre y post Unidad de Capacitación y Desarrollo y realizar las actividades pertinentes en beneficio de los empleados y en consecuencia del ICF en general, siendo ésta una de las fortalezas que destacan y favorecen la evacuación de las asignaciones.

En este sentido y con la demostrada carencia de una unidad encargada de brindar actualización, preparación profesional, especialización y desarrollo para los empleados del ICF y considerando la importancia que tiene este aspecto, la organización en mención necesita de carácter urgente la Creación De La Unidad De Desarrollo Y Capacitación para que de esta manera sus empleados puedan desempeñarse óptimamente en los cargos, reforzando la preparación del recurso humano con que ya se dispone y aprovechar de la mejor manera los recursos de la organización, buscando el logro de los objetivos y la mejora continua .

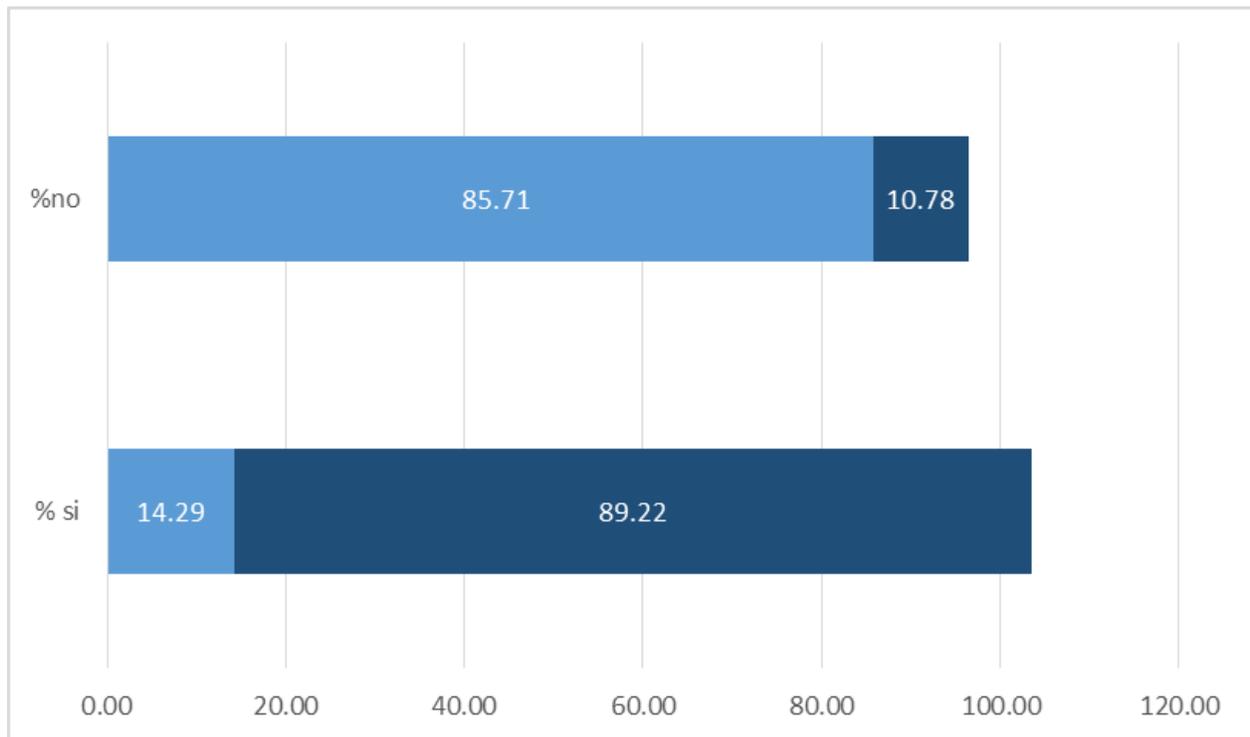


Figura 3. Necesidad de capacitación

Como se evidencia en el gráfico anteriormente expuesto, el 85% del personal no recibió algún proceso de inducción y/o capacitación cuando se incorporó al ICF, Al ser esta la cantidad mayor de la población y un porcentaje bastante elevado es evidente una de las deficiencias sobre preparación del personal del Instituto; esto indica que al momento de ser contratado la institución no tiene como norma en cumplimiento capacitar a los empleados, ni dar la inducción correspondiente a los recién contratados, con un 15 % del total del personal investigado aseguró que si recibió capacitación o inducción, esto debido a que en el momento de su contratación había capacitación externa. así mismo la mayoría de ellos, el 89% manifiesta que tiene alguna deficiencia sobre su preparación en relación al perfil y el cargo desempeñado y que por lo tanto si necesita capacitación, se hace la observación que habiendo en su mayoría profesionales universitarios están conscientes que se necesita capacitación continua que ayude a seguir creciendo, preparándose y actualizando sus competencias en su área de trabajo determinada; en contraste con esta evidente necesidad en el ICF,

solo un 10% considera que no necesitan capacitación y que con los conocimientos y habilidades que poseen desarrollan eficazmente su trabajo. Este altamente relacionado no haber recibido capacitación al ingresar al ICF con la necesidad de capacitación que el personal describe.

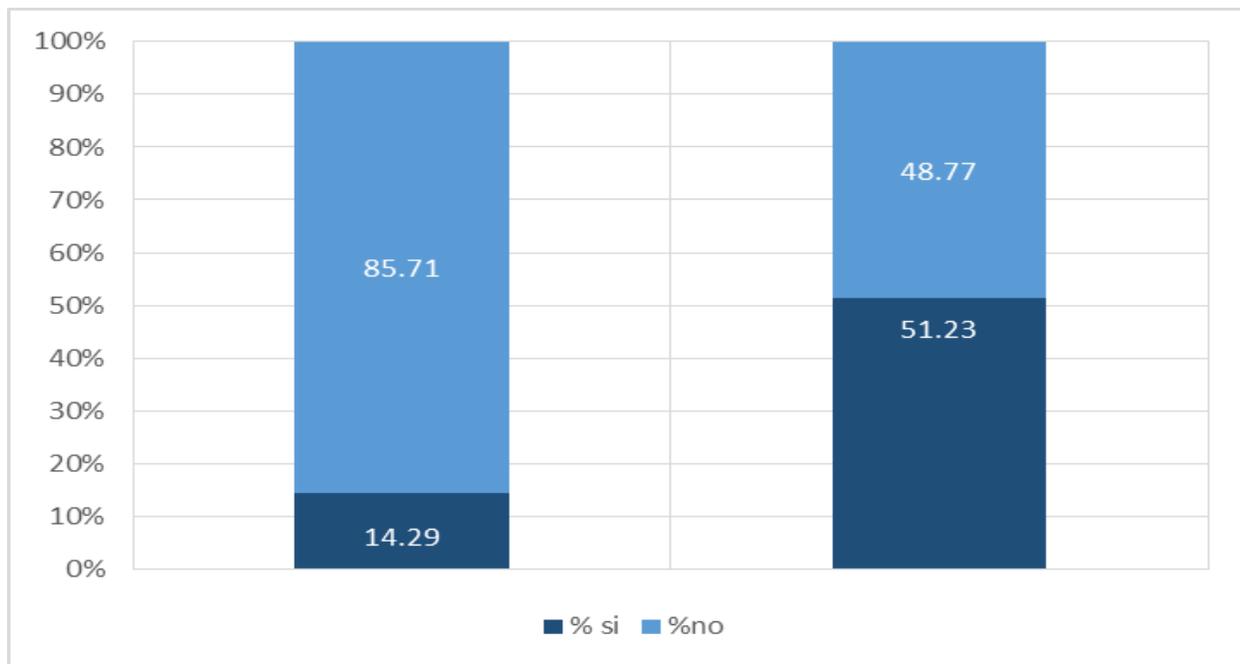


Figura 4. Capacitación relacionada con su área

Más del 85% del personal no recibió capacitación al momento de ingresar al ICF pero esto no significa que no hayan recibido capacitación por parte de la institución que sea relevante en sus áreas de trabajo ya que se debe de entender capacitación aunque no estructurada se da en los puestos de trabajo. En relación a la pregunta **¿Recibió capacitación al momento de ingresar al ICF?** El 86% del personal contestó que no había recibido capacitación al ingresa sin embargo al ser consultados **¿Ha recibido curso de capacitación por parte de la institución que sea relevante en su área de trabajo?** El 51% contestó que si había recibido, por lo tanto se observa que aunque al ingresar al ICF no hubo un proceso de capacitación suficiente la mitad contestó que fue adecuado para su área de trabajo.

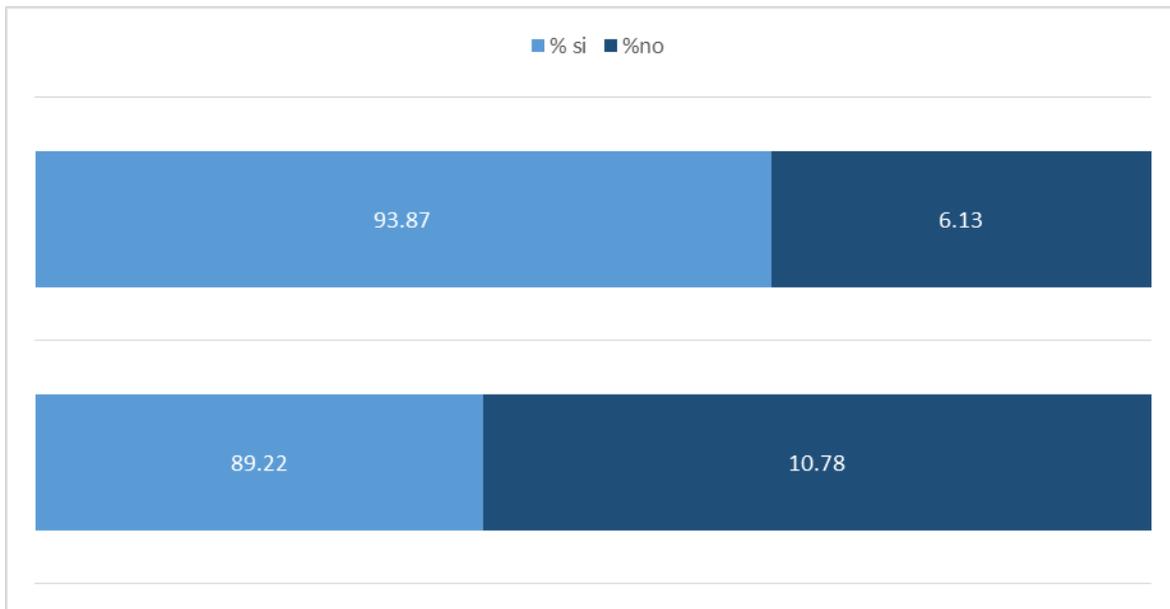


Figura 5.Importancia de la capacitación

El 94 % de los entrevistados considera que la capacitación mejora la calidad y precisión de su trabajo por lo que estaría relacionado la necesidad de capacitación con la mejoraría en el desempeño y calidad de su trabajo para ellos una capacitación continua les ayudaría seguir creciendo, preparándose y actualizando sus competencias en su área de trabajo determinada. Ante la pregunta **¿Considera que la capacitación mejora la calidad y precisión de su trabajo?** El 6% considera que la capacitación no representa mejoría en calidad y su precisión en el trabajo ya sea porque las capacitaciones no han sido en el área de trabajo relevante, ante la pregunta **¿Considera que necesita capacitación?** El 11% de los entrevistados contestaron que no necesitan capacitación ya sea porque se sienten muy capacitados o muestran poco interés ante los procesos de capacitación, se puede observar que el 11% los que respondieron que no necesitan capacitación, la mitad contestaron que la capacitación no es oportuna ni relevante en su área de trabajo.

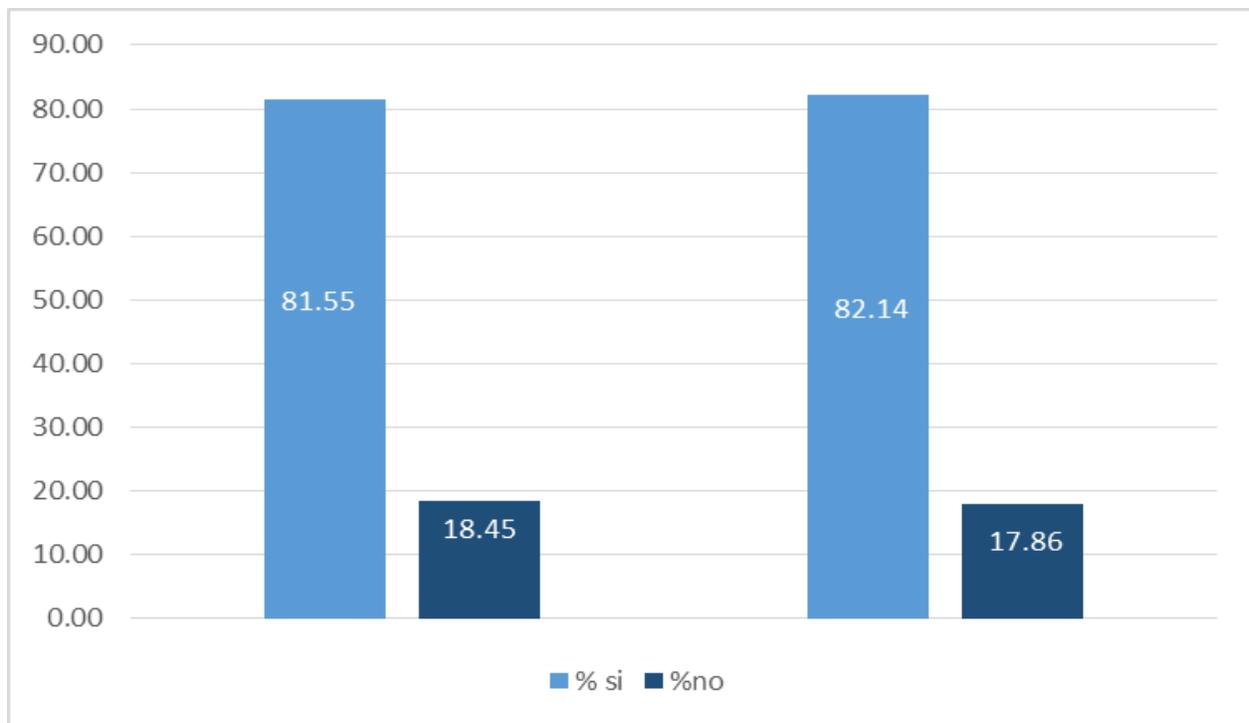


Figura 6. Compromiso con la capacitación

Este grafico demuestra que al 81% del personal encuestado le gustaría que la capacitación sea impartida en la institución, al ser preguntados **¿Le gustaría que la capacitación fuera interna?** Esto muestra confianza en la Institución. Al ser preguntado ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación fuera de su horario de laboral? El 82% respondió de manera positiva demuestra un compromiso por parte de los empleados, al analizar las dos respuestas y tener ambas un porcentaje de aceptación de más de un 80% demuestra que la falta de capacitación no era debido a la falta de compromiso y voluntad si no a la ausencia de una unidad que pusiera a disposición la adquisición de conocimiento. Y aunque la capacitación sea impartida dentro de la institución un estaría dispuesto a recibirlo fuera del horario de oficina lo que se podría interpretar como un alto grado de interés por ser capacitado. Por el contrario un promedio del 18% de los entrevistados manifestó falta de compromiso y podría considerar que es mejor la capacitación externa o no mostrar confianza en la capacitación interna.

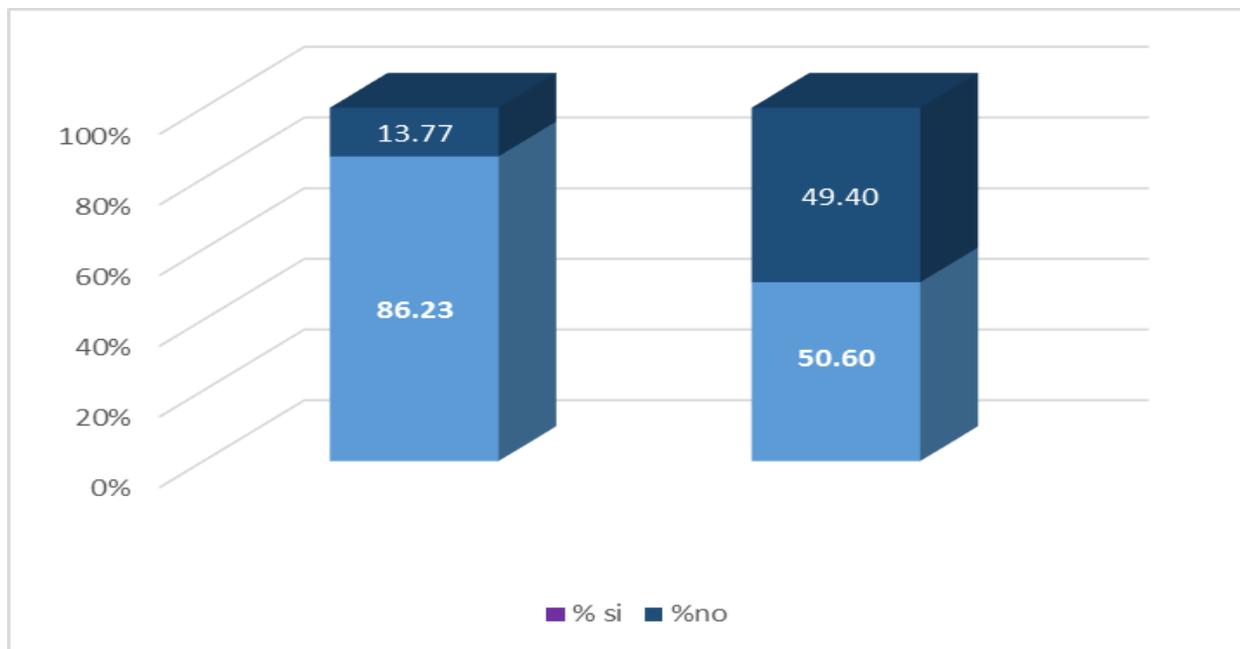


Figura 7. Manejo de internet

Un 86% de los encuestados que estaría dispuesto a recibir capacitación virtual , ya que es una manera alternativa de aprender, de actualizarse y obtener de otras fuentes las herramientas que fortalezcan sus competencias, de esta manera se plantea la capacitación virtual una opción viable para este tipo de empleados, sin que esto constituya un alejamiento con empleado, por el contrario hace accesible al capacitador y al capacitado a la hora que lo requieran para consultar y/o retroalimentar información compartida; solo un 13% por ciento no está dispuesto a recibir la capacitación virtual evidenciando renuencia a este tipo de alternativa, evidenciando resistencia al cambio, Así mismo el 50% de los empleados manifestó que si tiene acceso a internet en su hogar lo que se considera una ventaja para la propuesta de capacitaciones en línea fuera del horario de oficina .

Para que la unidad de capacitación y desarrollo pueda iniciar de forma sólida se realizó en base al expediente de cada uno de los empleados y se clasifico por parte técnica, parte administrativa, oficinas regionales y se clasifico por nivel universitario: doctorado, maestría, licenciatura, diplomados y personal que se encuentra estudiando. El 49% del personal es técnico y el 51% del personal es administrativo.

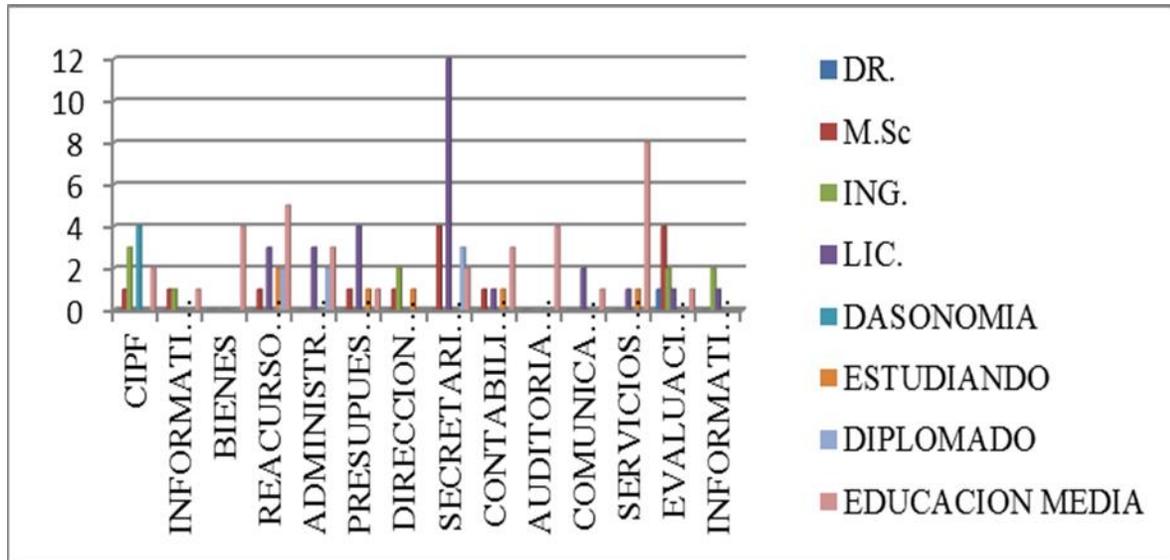


Figura 8 .Personal técnico

Después de realizar una revisión documental a todo el talento humano se concluyó que en el área administrativa el personal más formado es el personal de Secretaria General y que en toda la institución solo hay una persona con doctorado

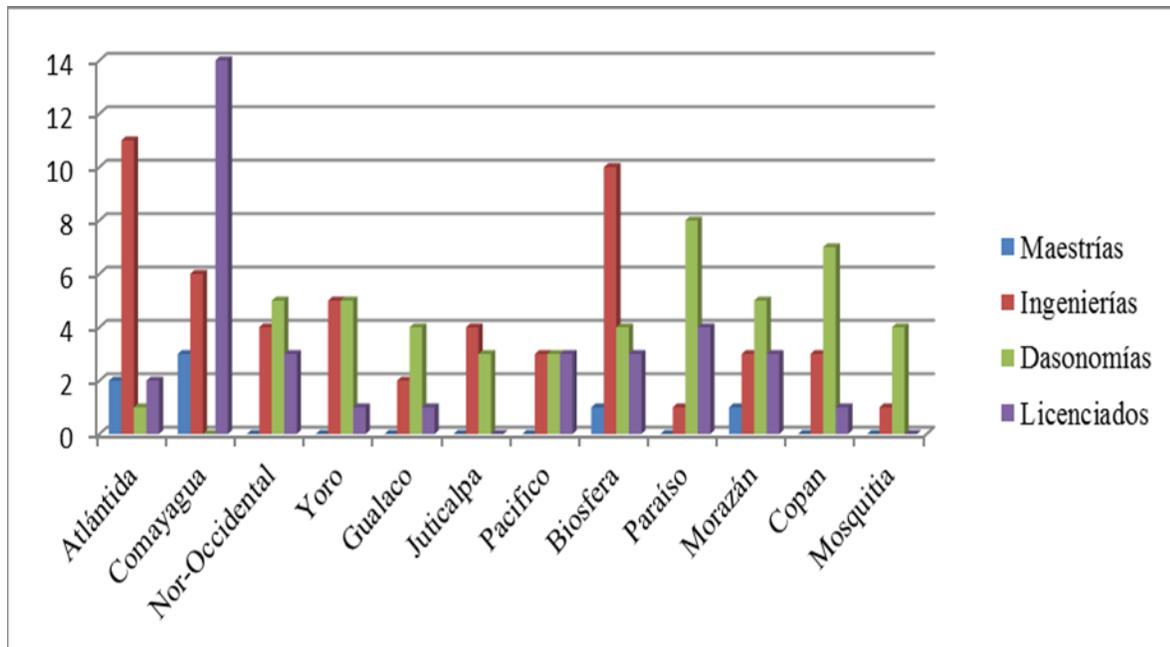


Grafico 1. Regionales de ICF

La región de Comayagua es la que tiene más empleados con maestrías y dasonomos, la región de Biosfera y Atlántida tienen el mayor número de ingenieros forestales, la región más débil técnicamente es la de Juticalpa y la Mosquita, Las regiones forestales con mayor diversidad son Atlántida y Comayagua

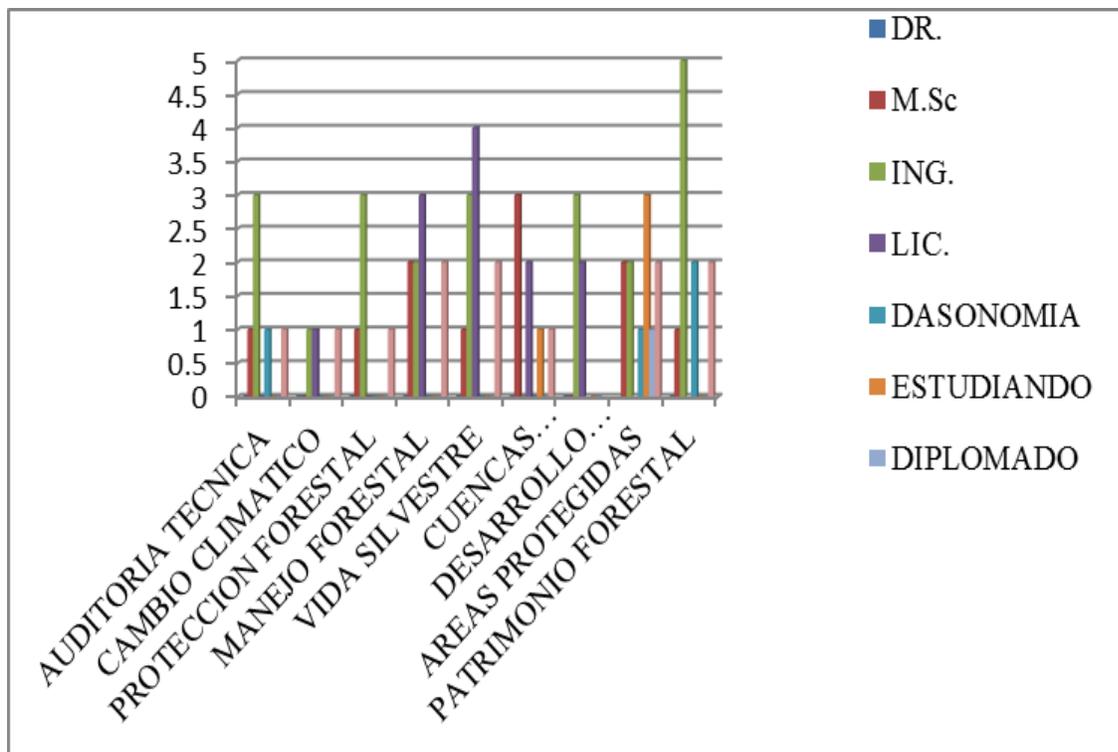


Figura 9. Personal de oficinas centrales

En este grafico se evidencia que el personal tecnico es el 49% es el mas formado profesionalmente hay que tomar en cuenta que el 78% del personal es universitario, el 19% es nivel medio y el 3% es nivel primario al contar con niveles educativos altos se debe enfatizar en las necesidades existentes y que estas sean relevantes para cada uno de los tres niveles dando mayor énfasis al 19% del nivel medio en fortalecer sus capacidades a corto y mediano plazo.

CAPITULO V.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Después de haber finalizado la investigación y de acuerdo a los cálculos realizados para contrataciones, mobiliario y otros insumos necesarios para la adecuada estructuración, se concluyó que para iniciar y poner en funcionamiento la Unidad de Capacitación y Desarrollo en el Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre ICF, se necesita un valor aproximado de 426,245.80 lempiras de acuerdo a los costos económicos actuales por lo que se vuelve necesario agregar esta cantidad en el renglón presupuestario específico para tal fin, que posibilite dicha creación que tendrá un tiempo aproximado de cuatro meses y que por la condicionante de aprobación presupuestaria oficial, entraría en funcionamiento en enero del 2016.
- De acuerdo al análisis realizado para establecer la estructura curricular de los empleados del Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre ICF, se determinó que aunque los empleados de la institución poseen un buen nivel educativo, no se cuenta entre ellos la persona con el perfil idóneo para dirigir la Unidad de Capacitación y Desarrollo, motivo por el cual se procedió a la creación del perfil del puesto desde el establecimiento del nivel educativo hasta la enumeración específica de las funciones.
- En la investigación desarrollada se pudo constatar que en las áreas administrativas, técnicas y las oficinas regionales del Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal ICF, después de la aplicación del instrumento de investigación y de la extrapolación de los resultados de la muestra, que el 51% del personal es administrativo y no ha recibido capacitación y que el 49% del personal es técnico y ha recibido capacitaciones por organismos internacionales en forma aislada. En la investigación se determinaron las carencias de capacitación según el área y también las áreas temáticas en las que el personal desea capacitarse.

- En la determinación del nivel de capacitación y desarrollo con que cuenta el personal del ICF, la evaluación dio como resultado un alto grado de formación académica, estableciéndose que un 78% del personal es universitario, un 19% pose educación media y un 3% educación primaria; lo cual demuestra el alto nivel educativo y de formación que posee el personal, mismo que es consciente de la necesidad de capacitación continua, lo que se demuestra en el resultado de la investigación ya que el 55% consideró que aunque ha recibido algún tipo de capacitación, ésta no ha sido relevante para el desempeño de su trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que como dentro de la institución existe la necesidad de capacitación y la institución cuenta con el presupuesto y es factible en tiempo y costo, se sugiere la creación de la Unidad de Capacitación y de desarrollo en el ICF.
- Se sugiere utilizar el perfil creado durante la investigación para la contratación del oficial de capacitación y un auxiliar de capacitación de la unidad, quienes serán los encargados de crear las políticas de capacitación.
- Se recomienda que la unidad de desarrollo cree la curricular de capacitación de acuerdo al diagnóstico en las áreas de capacitación y según las necesidades técnicas y administrativas.
- Que la unidad de capacitación presente a el departamento de Recursos humanos el plan operativo anual de capacitación dando seguimiento a las carencias expresadas por el personal.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN ICF

6.2 INTRODUCCIÓN

Con base a los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones planteadas en esta investigación, se hace una propuesta de solución viable que consiste en la Creación de la Unidad de capacitación y desarrollo en el ICF, con elementos que permitan la calidad en los productos y servicios que este instituto ofrece, mismo que se desarrollará como un plan piloto para desarrollar un plan de capacitación y desarrollo en ICF.

Se inició esta propuesta con un análisis de conceptos, teorías y experiencias, se relacionó con datos obtenidos del personal del ICF y las actividades que realizan, se definió la importancia de las funciones que corresponden a cada cargo y se determinó aplicar la encuesta a todos los empleados para obtener de manera más amplia la percepción que tiene cada uno de ellos sobre la futura creación de esta unidad y el grado de importancia que pudieran darle al ser parte beneficiada de las capacitaciones y con ello desarrollarse profesionalmente.

Para llegar a elaborar esta propuesta de Creación de la Unidad de Capacitación y Desarrollo en el ICF, se toma en cuenta las funciones, responsabilidades, actividades y tareas de cada colaborador para poder con ello, llegar a un nivel funcional y a un nivel jerárquico específico de la organización, donde se evidencia la necesidad de actualización, profesionalización y desarrollo profesional en todos los niveles organizativos. Este análisis de necesidades de capacitación da a conocer los elementos que tiene un puesto de trabajo, y la importancia de poseer el recurso humano preparado, con valor agregado, convertido en capital, en talento humano que venga a sumar en desempeño para alcanzar óptimamente los resultados que el ICF espera.

La propuesta elaborada tiene como objetivo crear la unidad que será la que ofrezca de manera adecuada y en base a necesidades las capacitaciones que fortalezcan las competencias profesionales, las habilidades personales y las capacidades de los empleados de la organización.

UNIDAD DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN

Es un brazo de la dirección de recursos humanos encargado de la planificación, capacitación y seguimiento del personal administrativo y técnico del ICF que cuenta con el personal idóneo y el equipo necesario para cumplir con dicha función.

FUNCIONAMIENTO

La unidad de capacitación y desarrollo está subordinada a la Sub Gerencia de recursos humanos y para su correcto funcionamiento contara con un Oficial de capacitación y un auxiliar de capacitación y podrá contar con más personal si la sub gerencia de recursos humanos lo considera necesario.

ALCANCE

En un término de tres meses entregarle al I.C.F una propuesta para la creación de la unidad de desarrollo con el perfil de los miembros a integrar la unidad sus roles, el costo de la misma, la necesidad de capacitación y el plan de seguimiento

OBJETIVOS

Objetivos Generales

Creación de una unidad de capacitación y desarrollo que cuenta con el personal profesional para la impartición de capacitaciones y el seguimiento a las mismas dotadas de equipo y logística adecuada para realizar las tareas.

Objetivos Específicos

- Realización de un diagnóstico de las necesidades de capacitación dentro del ICF.
- Creación del perfil de los integrantes de la unidad de capacitación y desarrollo del ICF.

- Definición de roles y responsabilidades del personal clave.
- Adecuación física de la oficina de capacitación y desarrollo del ICF.

6.5.2 PERFIL DEL PERSONAL Y ROLES OFICIAL DE CAPACITACIÓN: El cargo requiere de un(a) profesional con grado de licenciatura universitaria: En Recursos Humanos, Psicología industrial, pedagogo o grado equivalente el poseer un postgrado o Maestría en Recursos Humanos, constituye valor agregado al proceso de selección

Para que el perfil cumpla con los requerimientos es necesario hacer la identificación, descripción y requerimiento del cargo

6.5.2.1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

- | | | |
|----|-------------------------------|-------------------------------------|
| 1. | Nombre del Cargo: | OFICIAL DE CAPACITACION |
| 2. | Ubicación del cargo: | DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS |
| 3. | Cargo del jefe inmediato: | JEFE DE RECURSOS HUMANOS |
| 4. | Otros Cargos a quien reporta: | NINGUNO. |
| 5. | Cargos a quien supervisa: | ASISTENTE DE UNIDAD DE CAPACITACION |

6.5.2.2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

a. Objetivos del Cargo: Planificar, organizar, coordinar, ejecutar, monitorear y supervisar, el proceso de capacitación del Recurso en el ICF a Nivel Nacional para el fortalecimiento de la Institución y la carrera forestal.

b. Funciones del cargo:

- Elaboración del plan Anual de Capacitación, en conjunto con los jefes regionales y jefes de departamento elaborar el plan anual de capacitación.
- Gestionar el plan de carrera del personal de ICF. Proponer al Sub Gerente de Recursos Humanos el plan de carrera para el personal de la Institución.
- Llevar el control y registro de las capacitaciones realizadas y del personal capacitado, controlando los formatos utilizados en la capacitación y anexándolos a los expedientes de los empleados ya sea en forma manual o por medio de un sistema automatizado de información gerencial que facilite la gestión del Recurso Humano del ICF.
- Planificar las capacitaciones a realizar en forma periódica del personal de la institución, Determinar la frecuencia de la capacitación al personal con antigüedad y la inducción del personal en periodo de prueba, considerando además las solicitudes por rotación , por sustitución, ascensos y promociones, traslados, etc.
- Elaborar y presentar los reportes, informes y estadísticas en forma periódica: informes mensuales, trimestrales y anuales, según se indique y las estadísticas sobre los aspectos relacionados a las capacitaciones.
- Definir y organizar los métodos de capacitación aplicables a los diferentes niveles jerárquicos de la organización del ICF. Elegir dentro de la gama de métodos de capacitación, los aplicables al tipo de actividad y los niveles operativos y ejecutivos con que cuenta el ICF.
- Realizar los diagnósticos de capacitación: análisis y estudios sobre niveles de escolaridad y estudios complementarios, necesidades de capacitación, necesidades de redistribución por carga laboral, análisis de antigüedad, edad de los empleados, análisis de género, por área, sección, departamento, región, etc., otros estudios e investigaciones.

- Planificar, coordinar y dirigir los procesos de capacitación: coordinar con los cargos de mando sus fechas, tiempo y volumen de empleados sometidos a la capacitación, notificar e informar sobre los propósitos de las capacitaciones.
- Verificar la debida utilización de los recursos financieros asignados a las actividades de capacitación.
- Coordinar con otras instancias administrativas del ICF y de la cooperación externa las actividades relacionadas con la capacitación y formación del personal.
- Otras funciones: cualquiera otra función que le delegue Jefe del Departamento de Recursos Humanos o que establezca las normas, reglamento y la ley vigente.

REQUERIMIENTOS DEL CARGO.

- a. Nombre del Cargo: Oficial de Capacitación.
- b. Nivel Académico: El cargo requiere de un(a) profesional con Grado Universitario de Licenciatura, Licenciatura en Recursos Humanos, Psicología industrial, pedagogo o grado equivalente el poseer un postgrado o Maestría en Recursos Humanos, constituye valor agregado al proceso de selección.
- c. Conocimientos Exigidos (Diferente de Nivel Académico): El cargo requiere del manejo de computadoras personales, programas básicos, Word, Excel, PowerPoint, internet e intranet, conocimiento sobre programas Automatizados de administración de Recursos Humanos.
- d. Experiencia Requerida: El cargo requiere de una experiencia laboral continua de 2 años en cargos relacionados con el manejo conjunto de administración de Recursos Humanos, con énfasis en procesos de capacitación en instituciones públicas o privadas.

- e. **Habilidades:** El cargo requiere de habilidad para establecer y mantener las relaciones interpersonales y la socialización en su entorno, habilidad para establecer y mantener relación interinstitucionales.

- f. **Iniciativa y Criterio:** El cargo requiere de iniciativa para formular cambios y soluciones a los aspectos de requerimientos de recurso humanos que se presenten en las diferentes oficinas del instituto, el cargo requiere de iniciativa en la formulación de políticas y mejoras a las estructuras organizativas de la institución.

- g. **Responsabilidades:** El cargo es responsable de la adecuada capacitación y desarrollo del Recurso Humano en el ICF.

- h. **Periodo de prueba funcional:** El periodo de prueba se estima en un periodo de 2 meses.

- i. **Entorno de trabajo:** Entorno de trabajo de oficina agradable, con disponibilidad de equipo de cómputo y de comunicaciones, formando parte de un equipo de trabajo multidisciplinario, el cargo requiere viajar con cierta frecuencia a ciudades del interior del país y a las oficinas regionales establecidas y por establecer, sin limitaciones de horario debido a la carga laboral y naturaleza del cargo, sometido a presiones constantes y stress.

- j. **Sexo:** El cargo podrá ser ocupado por una persona del sexo masculino como del sexo femenino en forma indistinta

- k. **Espacio Físico y Equipo:** La dirección de recursos humanos asignara el espacio físico donde funcionara la oficina de capacitación el cual debe contar con las condiciones laborales establecidas en reglamentos el cual contara además de computadora, escritorios, sillas, proyectores, impresoras y papelería.

6.2.2. 3.IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

1. Nombre del Cargo: ASISTENTE DE UNIDAD DE CAPACITACION
2. Ubicación del cargo: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
3. Cargo del jefe inmediato: OFICIAL DE CAPACITACION
4. Otros Cargos a quien reporta: SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.
5. Cargos a quien supervisa: NINGUNO.

6.5.2.2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

a. Objetivos del Cargo: apoyar en la planificación, organización, coordinación, ejecución, del proceso de capacitación del Recurso en el ICF a Nivel Nacional para el fortalecimiento de la Institución y la carrera forestal.

b. Funciones del cargo:

- Llevar registro de personal capacitado.
- Verificar las referencias de los aspirantes a instructores de capacitación.
- Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido capacitación.
- Revisa el cumplimiento de los requisitos exigidos para recibir la capacitación
- Actualizar en los expedientes del personal las capacitaciones recibidas.
- Registrar las asistencia del personal en los procesos de capacitación
- Elabora la base de datos sobre los procesos de capacitación

- Elabora informes sobre sus actividades
- Ayudar a la elaboración de material de capacitación
- Aplicar evaluaciones
- Organizar y revisar pruebas evaluadas
- Llevar control de los expedientes del personal capacitado
- Manejo de control de correspondencia, convocatorias

REQUERIMIENTOS DEL CARGO.

- a. Nombre del Cargo: Asistente de Unidad Capacitación y Desarrollo.
- b. Nivel Académico: El cargo requiere de un(a) profesional con Grado Universitario de Psicología, Ingeniería Industrial, pedagogo o grado equivalente.
- c. Conocimientos Exigidos (Diferente de Nivel Académico): El cargo requiere del manejo de computadoras personales, programas básicos, Word, Excel, PowerPoint, internet e intranet, conocimiento sobre programas Automatizados de administración de Recursos Humanos.
- d. Experiencia Requerida: El cargo requiere de una experiencia laboral continua de 1 años en cargos relacionados con el manejo conjunto de administración de Recursos Humanos, con énfasis en procesos de capacitación en instituciones públicas o privadas.
- e. Habilidades: El cargo requiere de habilidad para establecer y mantener las relaciones interpersonales y la socialización en su entorno, habilidad para establecer y mantener relación interinstitucionales.
- f. Periodo de prueba funcional: El periodo de prueba se estima en un periodo de 2 meses.

g. Entorno de trabajo: Entorno de trabajo de oficina agradable, con disponibilidad de equipo de cómputo y de comunicaciones, formando parte de un equipo de trabajo multidisciplinario, el cargo requiere viajar con cierta frecuencia a ciudades del interior del país y a las oficinas regionales establecidas y por establecer, sin limitaciones de horario debido a la carga laboral y naturaleza del cargo, sometido a presiones constantes y stress.

h. Sexo: El cargo podrá ser ocupado por una persona del sexo masculino como del sexo femenino en forma indistinta.

i. Espacio Físico y Equipo: La dirección de recursos humanos asignara el espacio físico donde funcionara la oficina de capacitación el cual debe contar con las condiciones laborales establecidas en reglamentos el cual contara además de computadora, escritorios, sillas, proyectores, impresoras y papelería.

PROGRAMAS DE CAPACITACION

El programa de capacitación debe de dar respuesta a las necesidades de capacitación del personal y debe de estar alineado con las estrategias de ICF, para realizar un programa de capacitación lo primero que se debe realizar es un análisis de las necesidades del ICF. Programar la capacitación significa definir los seis ingredientes para (Idalberto Chiavenato, 2009)

Quien debe ser capacitado	• Personal en capacitacion o educandos
Como Capacitar	• Metodos de la capacitacion o recursos institucionales
En que capacitar	• Asunto o contenido de la capacitacion.
Quien capacitara	• Instructor o capacitador
Donde se capacitara	• Local de la capacitacion
Cuando capacitar	• Epoca u horario de la capacitacion
Para que capacitar	• Objetivos de la capacitacion

Figura 10 La programación de la capacitación (ver figura anterior).

Como resultado a los instrumentos aplicados a los empleados del ICF y el análisis respectivo presentamos un cuadro que contiene las áreas más significativas a capacitar y donde los encuestados y entrevistados coinciden que son importantes.

Después de finalizado el instrumento se elaboró un cuadro con las necesidades de capacitación y desarrollo del personal dividida en el área administrativa y técnica organizada por áreas y por importancia:

Tabla 6 Diagnostico de Capacitaciones

Diagnostico de Capacitacion	
Área administrativa	Área Técnica
Administración básica	Flora y Fauna
Computación, llevar estadística.	Bosque
Correspondencia	Especies Protegidas
Manual de procedimientos,	Biodiversidad
Contabilidad Básica	Gestión Territorial
Auto control	Manejo y Administración Forestal
Comunicación, Recursos Humanos	Forestaría social y comunitaria
Atención al Cliente	Estadísticas y Manejo del Sistema Nacional de Información Forestal (SNIF)
Administración de bienes.	Inventario Forestal y
Ingles	Manejo de Áreas Protegidas y Vida Silvestre
POA	Delimitación de subcuencas y micro cuencas abastecedoras de agua
Excell	Manejo de subcuencas y micro cuencas abastecedoras de agua
SIAFI	Análisis espacial y geoprocasamiento
ONCAE	SIG aplicado al Territorio (OT, cuencas, forestal)

A continuación se desarrolló una temática por la parte administrativa y otra de la parte técnicas en base al diagnóstico de capacitación que se realizó que el personal desearía recibir.

Tabla 7 Temática a desarrollar

Cuenca y Agua	Administrativa
1. Marco Legal de la Gestión Hídrica	1. Organización y Métodos
2. Delimitación de Cuencas	2. Comunicación Organizacional
3. Manejo de Cuencas	3. Gestión del Talento Humano
4. Gestión de la Calidad del Agua	4. Gestión de Equipos

Tabla 8 Cronograma de actividades

Cronograma					
Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Presupuesto	Observaciones
Solicitud a la Secretaria de Finanzas para la aprobación del reglón presupuestario para la creación de la unidad de capacitación y desarrollo	Mes 1 semana 1	Mes 1 semana 3	Sub Gerente Financiero del I.C.F	No incurre en costo	A solicitud del Director Ejecutivo del I.C.F.
Firma para autorizar el inicio del proyecto	Mes 1 semana 4	Mes 1 semana 4	Director ejecutivo del ICF	No incurre en costo	Disposición presupuestaria para la creación de la unidad de capacitación y desarrollo
Entrevista a candidatos para la formación de la unidad de capacitación y desarrollo	Mes 3 Semana 3	Mes 3 semana 4	Gerente de Recursos Humanos del ICF	No incurre en costo	Previo a la revisión y evaluación de curriculum
Contratación del personal seleccionado para formar la unidad de	Mes 4 semana 4	Mes 5 semana 1	Gerente de Recursos Humanos del ICF	384,000.00 Lps	Previa autorización del director ejecutivo de i
cotización del equipo inmobiliario de la unidad de capacitación	Mes 2 semana 4	Mes 2 semana 4	Encargado de compras y adquisiciones del ICF	Estimado entre 72,245.80 Lps y 74,000.00 Lps	cotización vía telefónica y vía correo electrónico
Compra del equipo para de la unidad de capacitación	Mes 3 Semana 3	Mes 3 semana 3	Encargado de compras y adquisiciones	72,245.80 Lps	previo a la autorización de la gerencia administrativa
Puesta en funcionamiento de la unidad de capacitación y desarrollo	Mes 5 Semana 1	Indefinido	oficial de Capacitacion	No incurre en costo	Firma del contrato por parte del director y de los interesados
Total				456,245.80	

Tabla.9 Calendario

Calendario																		
Actividad	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5	
	S1	S2	S3	S4	S1													
Solicitud a la Secretaria de Finanzas para la aprobación del reglón presupuestario para creación de la unidad de capacitación y desarrollo	X	X	X															
Firma para autorizar el inicio del proyecto				X														
Entrevistas a candidatos para la formación de la unidad de capacitación y desarrollo											X	X						
Revisión y evaluación curricular														X				
Contratación del personal seleccionado para formar la unidad de capacitación y desarrollo																X	X	
Cotización del equipo e inmobiliario de la unidad de capacitación							X											
Compra del equipo para la unidad de capacitación y desarrollo											X							
Recepción del equipo													X					
Puesta en funcionamiento de la unidad de capacitación y desarrollo																	X	

Tabla 10. Presupuesto de personal

Puesto	Cantidad	Precio Unitario	Duracion En Meses	Total
Oficial de capacitacion	1	20.000LPS	14 Meses	280,000LPS
Auxiliar de Capacitacion	1	15.000 LPS	14 Meses	190,00.00LPS
Total				470,000.00LPS

Tabla 11 .Presupuesto equipo

Equipo	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadora	2	17,227.00 LPS	34,454.00 LPS
Escritorio	2	4,156.50	8,313.00 LPS
Impresora multifuncional de flujo continuo	1	3,995.00 LPS	3,995.00 LPS
Telefono	1	699.00 LPS	699.00 lps
Sillas ejecutivas	2	3,103.00 LPS	6, 206.00
Regulador de voltaje	2	639.95 LPS	1, 279.9
Proyector	1	11,713.90	11, 713.90
Pantalla de 100 pulgadas	1	2,000.00 LPS	2000.00 lps
Aire Acondicionado 24 btu	1	13,966.00 LPS	13,966.00 LPS
Archivo 2 Gavetas	2	2,142.00	4,284.00 LPS
			72,944.80 LPS

Tabla 12. Pasivo Laboral

FECHA DE INGRESO	PUESTO	SUELDO MENSUAL	BONIFICACIÓN	PROMEDIO DIARIO	AÑOS	MESES	DIAS	PREAVISO	CESANTIA	VACACIONES	TOTAL PRESTACIONES Y DERECHOS
01/01/2016	Oficial de Capacitacion	20,000.00	L. 3,656.02	L. 798.09	1.00	12.00	15.00	L. 47,885.40	L. 48,843.11	L. 24,940.31	L. 121,668.82
01/01/2016	Asistente de Capacitacion	15,000.00	L. 3,656.02	L. 603.64	1.00	12.00	15.00	L. 36,218.40	L. 36,942.77	L. 18,863.75	L. 92,024.92
		35,000.00	L. 7,312.04	L. 1,401.73	2.00	24.00	30.00	L. 84,103.80	L. 85,785.88	L. 43,804.06	L. 213,693.74

El Pasivo laboral está calculado en base al contrato colectivo del ICF no en base al código del trabajo de Honduras.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR, MORALES. (2010). ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN. PRESENTADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIÓN, MÉXICO.
- ALLES, MARTHA ALICIA. (2011). *DICCIONARIO DE TÉRMINOS DE RECURSOS HUMANOS* (PRIMERA). EDICIONES GRANICA.
- BOHALANDER, GEORGE, & SNELL, SCOTT. (2001). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (12 EDICIÓN). COLOMBIA: INTERNATIONAL THOMSON EDITORES.
- CASTILLO, JOSÉ. (2012). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (TERCERA EDICION). COLOMBIA: ECOE EDICIONES.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2007). ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2009). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (TERCERA EDICION). MÉXICO: MC GRAW HILL.
- CUROS VILA. (2005). DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO. ESPAÑA.
- DESSLER, GARY. (2000). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. MÉXICO: PEARSON PRENTICE HALL.
- DESSLER, GARY. (2009). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (11 EDICIÓN.). MÉXICO: PEARSON PRENTICE HALL.
- DESSLER GARY., & VARELA, RICARDO. (2010). ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.
- IDILBERTO CHIAVENATO. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*.
- LUTHANS, FRED. (2008). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (UNDÉCIMA EDICIÓN). MÉXICO: MC GRAW HILL.
- MALHOTRA, NARESH. (2010). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (5 EDICIÓN). MEXICO: PEARSON PRENTICE HALL.
- MONDY, WAYNE. & ROBERT, NOE. (2005). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (NOVENA). MÉXICO: PEARSON PRENTICE HALL.

MONTALVÁN, C. (1999). *LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA* (PRIMERA). MÉXICO: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, DIRECCION DE DIFUSIÓN UNIVERSITARIA.

REPUBLICA DE HONDURAS. LEY DE INFOP, PUB. L. NO. LEY NUMERO 2 § DECRETO 2.

REYES, AGUSTÍN. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL RELACIONES HUMANAS* (VOL. I). MÉXICO: LIMUSA.

RIVAS QUINTO, J. F. (2009). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. RECUPERADO A PARTIR DE [HTTP://SITE.EBRARY.COM/LIB/BVUNITECVIRTUALSP/DOCDETAIL.ACTION?DOCID=10317339](http://SITE.EBRARY.COM/LIB/BVUNITECVIRTUALSP/DOCDETAIL.ACTION?DOCID=10317339)

ROBBINS, STEPHEN. (1994). *ADMINISTRACIÓN* (CUARTA EDICION). MEXICO: PEARSON PRENTICE HALL.

ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* (DÉCIMO TERCERA). MÉXICO: PEARSON PRENTICE HALL.

SAMPIERE, HERNÁNDEZ. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (QUINTA EDICION). MÉXICO: MC GRAW HILL.

SECRETARIA GENERAL DEL TRABAJO. (2008). *GUIA DE CAPACITACIÓN, ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN*. SECRETARIA DE PREVISIÓN E INCLUSIÓN.

SILÍCEO, ALFONZO. (2007). *CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL* (CUARTA EDICION). MÉXICO: LIMUSA.

TORRES, SUGHEY. (2009). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*. RECUPERADO A PARTIR DE [HTTP://SITE.EBRARY.COM/LIB/BVUNITECVIRTUALSP/DOCDETAIL.ACTION?DOCID=10316406](http://SITE.EBRARY.COM/LIB/BVUNITECVIRTUALSP/DOCDETAIL.ACTION?DOCID=10316406)

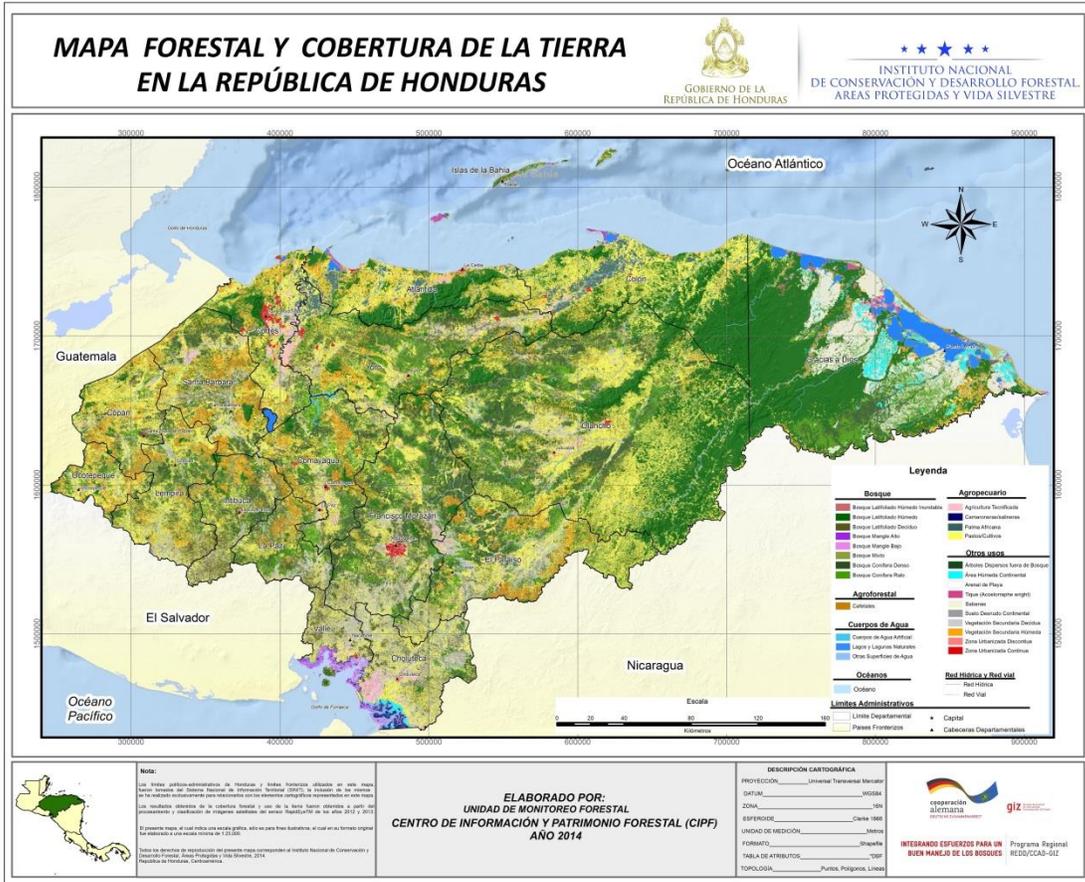


Figura 12 Mapa forestal y cobertura de la tierra

Fuente: Unidad de monitoreo forestal centro de patrimonio forestal (CIPH)

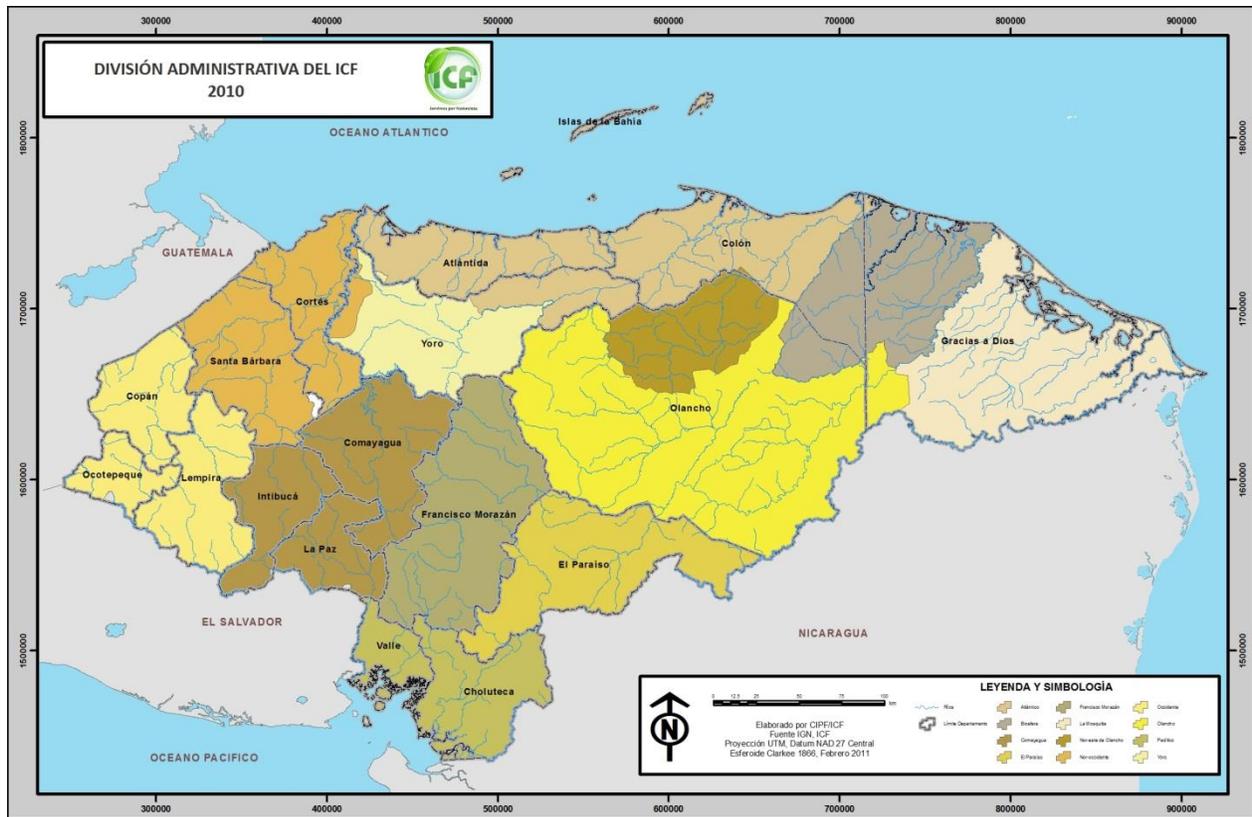


Figura 13. División Administrativa ICF

Fuente: (página oficial ICF)

ANEXOS										
Entrevista										
Proyecto de investigación										
Creación de la unidad de capacitación y desarrollo ICF										
Nombre de Entrevistado:										
Cargo:					Fecha de entrevista:					
Entrevistador:										
1. ¿Cuáles son los objetivos principales de ICF?										
2. ¿Considera usted que el personal bajo su cargo cuenta con las habilidades y conocimientos para el correcto desempeño de su cargo?										
3. ¿Cuándo se da la contratación de un nuevo personal se les induce o capacita?										
4. ¿Realiza un análisis de la necesidad de capacitación y formación en su personal?										
5. ¿Considera que la capacitación mejoraría el ambiente laboral?										
6. ¿Consideraría que la creación de unidad de desarrollo y capacitación mejoraría el desempeño del personal bajo su cargo?										
7. ¿Qué tan necesario considera usted la creación de una unidad de desarrollo y capacitación en el ICF?										

INSTRUMENTO

Somos estudiantes de la Universidad Tecnológica Centro Americana UNITEC. Estamos trabajando en una propuesta para la creación de una unidad de desarrollo y capacitación en el Instituto de Conservación Forestal (ICF), quisieramos solicitar su ayuda para contestar algunas preguntas:

Sexo									
F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>									
Escolaridad:									

Sede de trabajo:									

Cuántos años tiene de laborar en ICF:									

¿Cuál es el puesto que desempeña en la Institución?									

¿Recibió capacitación al momento de ingresar a ICF?									
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>									
¿Considera que necesita capacitación?									
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> en qué área? _____									

¿Tiene conocimiento si existe un sistema de capacitación en el ICF?									
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>									

¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la institución que sean relevantes en su área de trabajo?							
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	¿en qué área? _____			
¿Ha recibido capacitación fuera de la Institución?							
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	¿en qué área? _____			
¿Le gustaría que la capacitación fuera interna?							
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	¿en qué área? _____			
¿Considera que la capacitación mejora la calidad y precisión de su trabajo?							
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	¿por que? _____			
De acuerdo a las funciones que realiza usted. Indique los temas que considera debería impartir ICF							
1.	_____						
2.	_____						
3.	_____						
4.	_____						
5.	_____						
¿Estaría dispuesto (a) recibir capacitación fuera de su horario laboral?							
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	¿por que? _____			
¿Ha recibido capacitación Virtual?							
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	¿por que? _____			
¿Estaría dispuesto (a) recibir capacitación virtual?							
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	¿por que? _____			
¿Tiene conexión a internet en su hogar?							
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>				

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

Periodo Fiscal:

1. Nombre oficina:						
2. Detalle de la capacitación						
Número	Número empleado	Fecha propuesta	Detalle de la capacitación solicitada	Justificación		
Memorandum	Nombre del empleado					
Solicitado el ___ / ___ / ___			Aprobado el ___ / ___ / ___			
<div style="border-top: 1px solid black; width: 100%; margin: 0 auto;"></div> Jefe Oficina Solicitante						

Tabla 13: Los 47 procesos de la dirección de proyectos según PMBOK (5ª Edición) del PMI

Los 47 procesos de la Dirección de Proyectos según el PMBOK (5ª Edición) del PMI					
	Iniciar	Planificar	Ejecutar	Supervisar & Controlar	Cerrar
04. INTEGRACION	1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto	2. Desarrollar el plan de dirección del proyecto	3. Dirigir y gestionar los trabajos del proyecto	4. Supervisar y controlar los trabajos del proyecto 5. Realizar el control integrado de cambios	6. Cerrar el proyecto o fase
05. ALCANCE		1. Planificar la gestión del alcance 2. Recopilar requisitos 3. Definir el alcance 4. Crear la EDT		5. Validar el alcance 6. Controlar el alcance	
06. TIEMPO		1. Planificar la gestión del cronograma 2. Definir las actividades 3. Secuenciar las actividades 4. Estimar los recursos de las actividades 5. Estimar la duración de las actividades 6. Desarrollar el cronograma		7. Controlar el cronograma	
07. COSTE		1. Planificar la gestión del coste 2. Estimar costes 3. Determinar el presupuesto		4. Controlar los costes	
08. CALIDAD		1. Planificar la gestión de la calidad	2. Asegurar la calidad	3. Controlar la calidad	
09. RECURSOS HUMANOS		1. Planificar la gestión de los recursos humanos	2. Adquirir el equipo del proyecto 3. Desarrollar al equipo del proyecto 4. Dirigir el equipo del proyecto		
10. COMUNICACIONES		1. Planificar la gestión de las comunicaciones	2. Gestionar las comunicaciones	3. Controlar las comunicaciones	
11. RIESGOS		1. Planificar la gestión de los riesgos 2. Identificar riesgos 3. Realizar análisis cualitativo de riesgos 4. Realizar análisis cuantitativo de riesgos 5. Planificar la respuesta a los riesgos		6. Controlar los riesgos	
12. ADQUISICIONES		1. Planificar la gestión de las adquisiciones	2. Efectuar las adquisiciones	3. Controlar las adquisiciones	4. Cerrar las adquisiciones
13. INTERESADOS	1. Identificar a los interesados	2. Planificar la gestión de los interesados	3. Gestionar el compromiso de los interesados	4. Controlar el compromiso de los interesados	

Entrevista

Proyecto de investigación

Creación de la unidad de capacitación y desarrollo ICF

Nombre de Entrevistado:

Cargo:

Fecha de entrevista:

Entrevistador:

1. ¿Cuáles son los objetivos principales de ICF?
2. ¿Considera usted que el personal bajo su cargo cuenta con las habilidades y conocimientos para el correcto desempeño de su cargo?
3. ¿Cuándo se da la contratación de un nuevo personal se les induce o capacita?
4. ¿Realiza un análisis de la necesidad de capacitación y formación en su personal?
5. ¿Considera que la capacitación mejoraría el ambiente laboral?
6. ¿Consideraría que la creación de unidad de desarrollo y capacitación mejoraría el desempeño del personal bajo su cargo?
7. ¿Qué tan necesario considera usted la creación de una unidad de desarrollo y capacitación en el ICF?

REVISIÓN DOCUMENTAL

DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS

Dirección Ejecutiva

Dirección Ejecutiva										
No.	CARGO ACTUAL	AÑOS DE SERVICIO	GRADO ACADEMICO							
			DR.	M.Sc	ING.	LIC.	DASONOMIA	ESTUDIANDO	DIPLOMADO	OTROS
1	Director	1 año 4 meses		X	X					
2	Conserje	8 años								X
3	Asistente Técnico	7 meses			X		X	X		
4	Oficial de Transparencia	3 años						X		
5	Conductor de Vehiculos	4 años								X

ADMINISTRACION

NO.	CARGO ACTUAL	AÑOS DE SERVICIO	GRADO ACADEMICO							
			DR.	M.Sc	ING.	LIC.	DASONOMIA	ESTUDIANDO	DIPLOMADO	OTROS
1	Gerente Administrativo	5 años				x				
2	Asistente Administrativo y Proyectos	3 años				x			x	
3	Secretaria	4 años								x
4	Cajero	5 años								x
5	Conserje	7 años								x

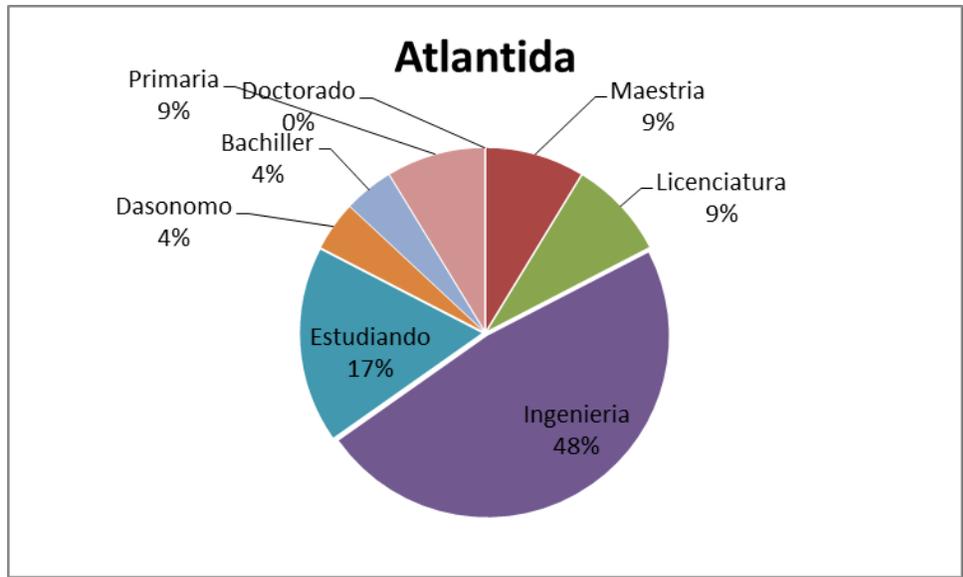
Presupuesto											
NO.	CARGO ACTUAL	AÑOS DE SERVICIO	GRADO ACADEMICO								
			DR.	M.Sc	ING.	LIC.	DASONOMIA	ESTUDIANDO	DIPLOMADO	OTROS	
1	Subgerente de Presupuesto	6 años		X	X						
2	Planificador Presupuestario	7 años			X						
3	Preinterventor	6 años					X			X	

Secretaria General											
NO.	CARGO ACTUAL	AÑOS DE SERVICIO	GRADO ACADEMICO								
			DR.	M.Sc	ING.	LIC.	ESTUDIANDO	DIPLOMADO	OTROS		
1	Secretaria General	3 años				X			X		
2	Asistente Secretario General	3 años				X					
3	Auxiliar Legal	7 años		X		X			X		
4	Auxiliar Legal	6 años		X		X					
5	Auxiliar Legal	6 años				X					
6	Auxiliar Legal	6 años		X		X					
7	Auxiliar Legal	3 años				X			X		
8	Secretaria	6 años									X
9	Auxiliar Legal	1 mes				X					
10	Auxiliar Legal	7 años		X		X					X
11	Auxiliar Legal	9 meses				X					
12	Auxiliar Legal	2 mese				X					
13	Auxiliar Legal	4 años				X					

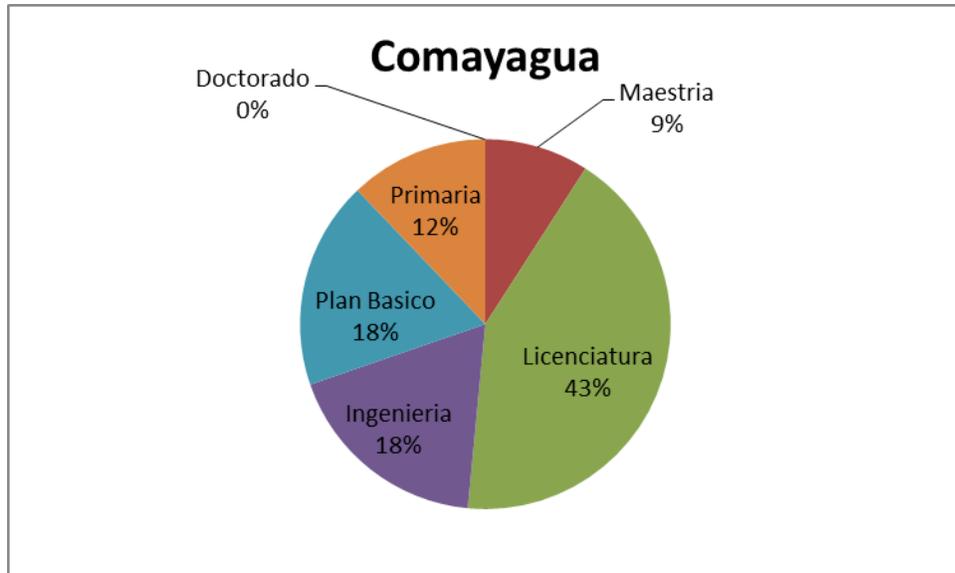
Contabilidad									
CARGO ACTUAL	AÑOS DE SERVICIO	GRADO ACADEMICO							
		DR.	M.Sc	ING.	LIC.	SONON	ESTUDIANDO	DIPLOMADO	OTROS
contador	5 meses		X		X				
Auxiliar contable	3 años						X		X
Auxiliar contable	5 años								X
Auxiliar administrativo	5 años								X

Auditoria									
CARGO ACTUAL	AÑOS DE SERVICIO	GRADO ACADEMICO							
		DR.	M.Sc	ING.	LIC.	DASONOMIA	ESTUDIANDO	DIPLOMADO	OTROS
Supervisor de Auditoria Interna	4 años								X
Auditor	4 años								X
Auditor	7 años								X
Secretaria	6 años								X

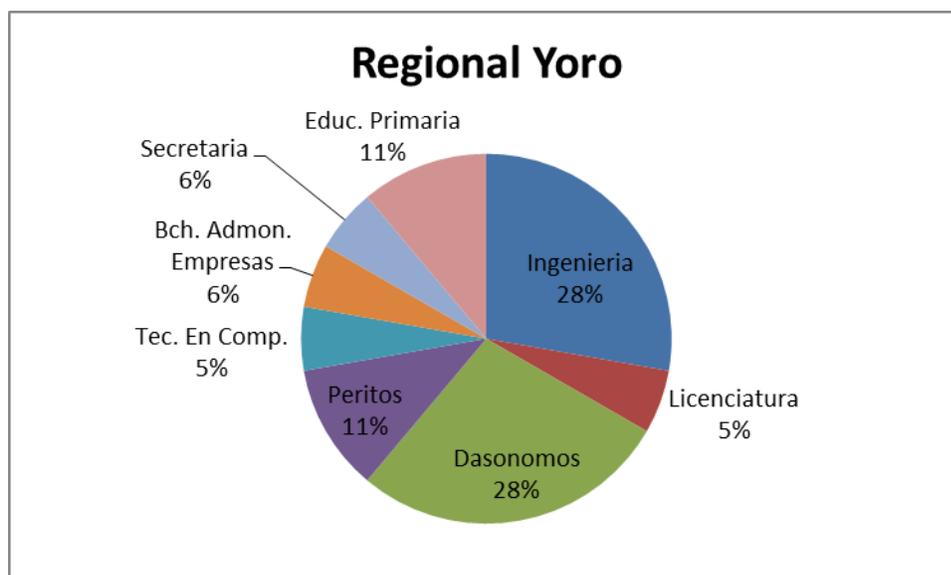
JEFATURAS REGIONALES									
OFICINA REGIONAL DE ATLÁNTIDA									
Doctorado	Maestría	Licenciatura	Ingeniería	Estudiando	Dasonomos	Bachiller	Primaria	Total	
0	2	2	11	4	1	1	2	23	



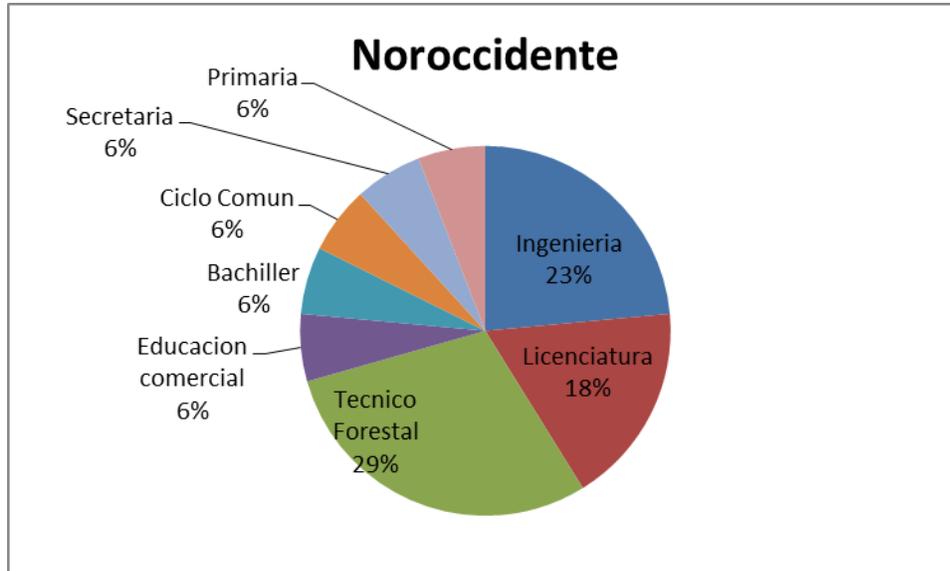
OFICINA REGIONAL DE COMAYAGUA						
Doctorado	Maestría	Licenciatura	Ingeniería	Plan Básico	Primaria	Total
0	3	14	6	6	4	30



YORO

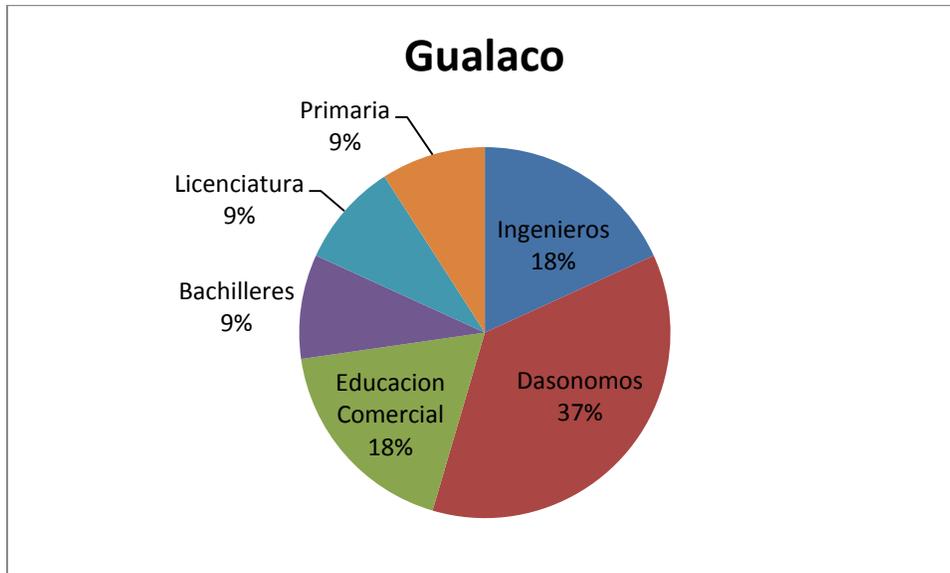


NOR OCCIDENTE

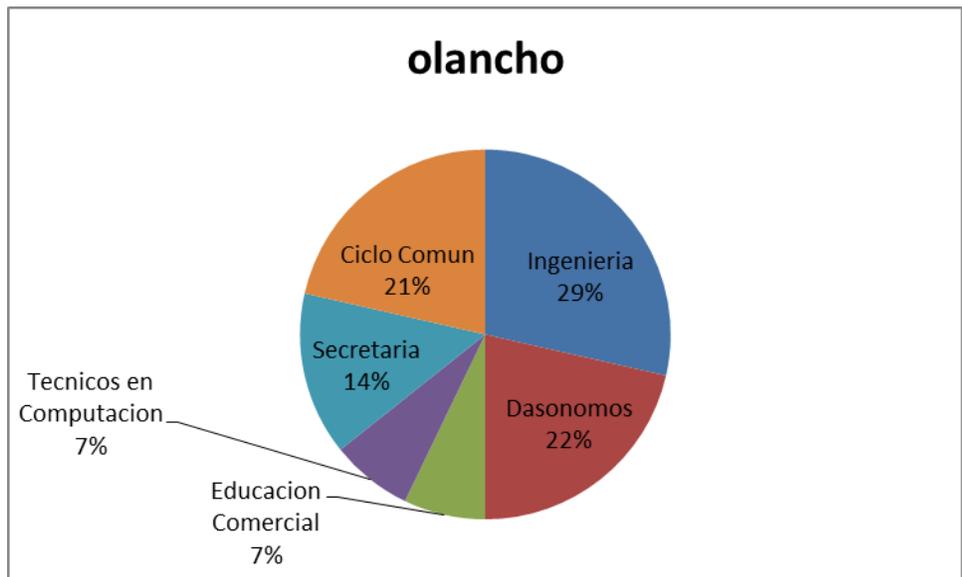


REGIONAL COMAYAGUA

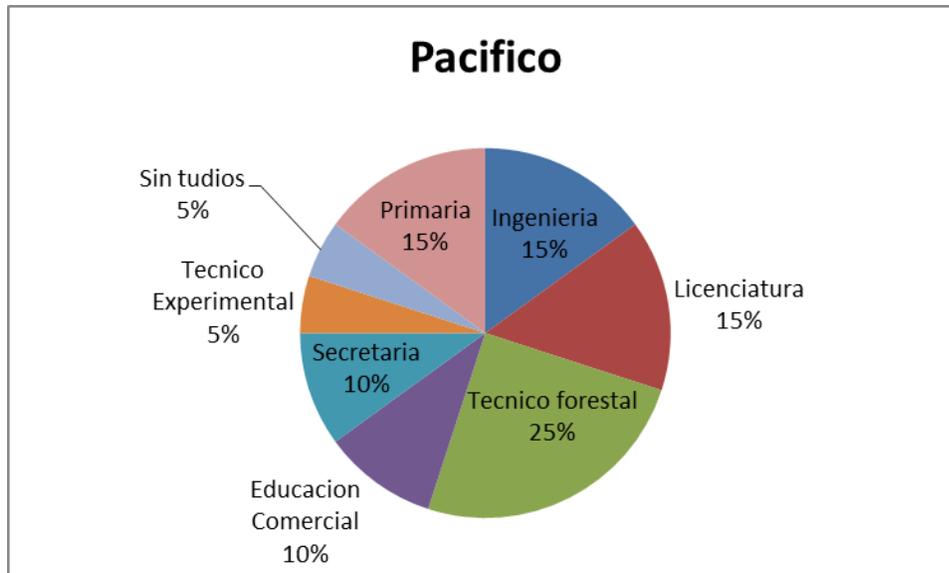
Ingenieros	Dasonomos	Educación Comercial	Bachilleres	Licenciatura	Primaria	Total
2	4	2	1	1	1	11



REGIONAL COMAYAGUA						
Ingeniería	Dasonomos	Educación Comercial	Técnicos en Computación	Secretaria	Ciclo Comun	Total
4	3	1	1	2	3	14

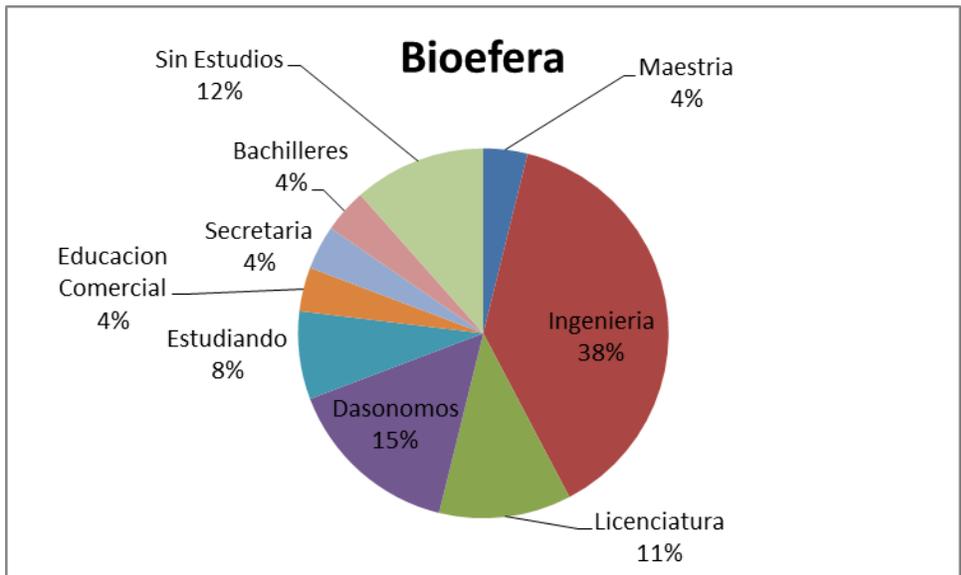


REGIONAL PACIFICO									
Ingeniería	Licenciatura	Técnico forestal	Educación Comercial	Secretaria	Técnico Experimental	Sin estudios		Primaria	Total
3	3	5	2	2	1	1	3	20	

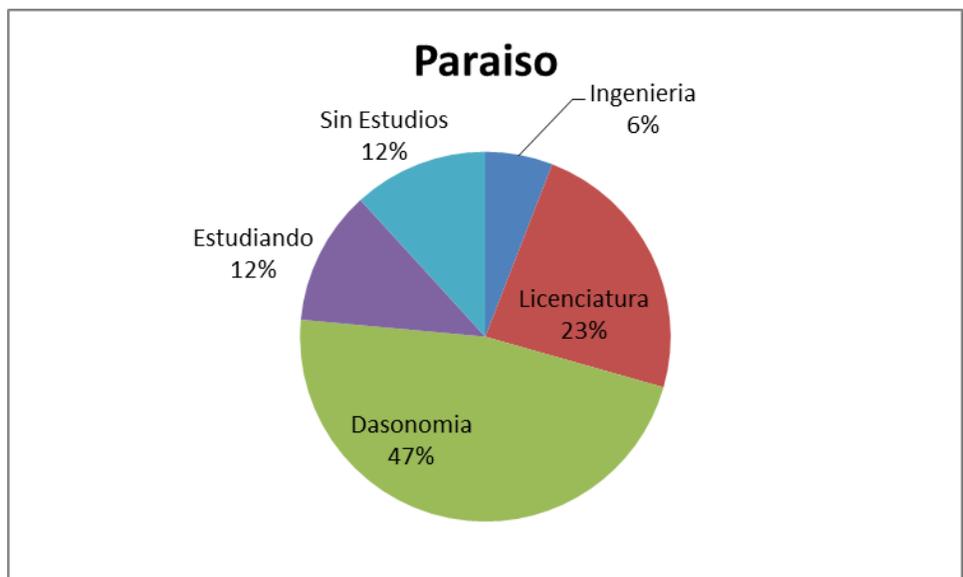


REGIONAL BIOEFERA RIO PLATANO

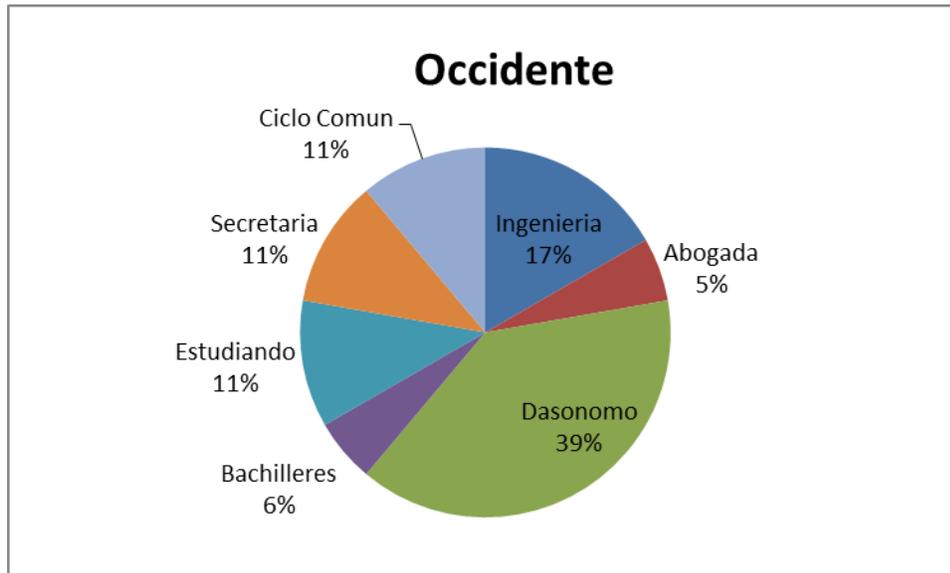
Maestría	Ingeniería	Licenciatura	Dasonomos	Estudiando	Educación Comercial	Secretaria	Bachilleres	Sin Estudios	Total
1	10	3	4	2	1	1	1	3	25



REGIONAL PARAISO					
Ingeniería	Licenciatura	Dasonomía	Estudiando	Sin Estudios	Total
1	4	8	2	2	17

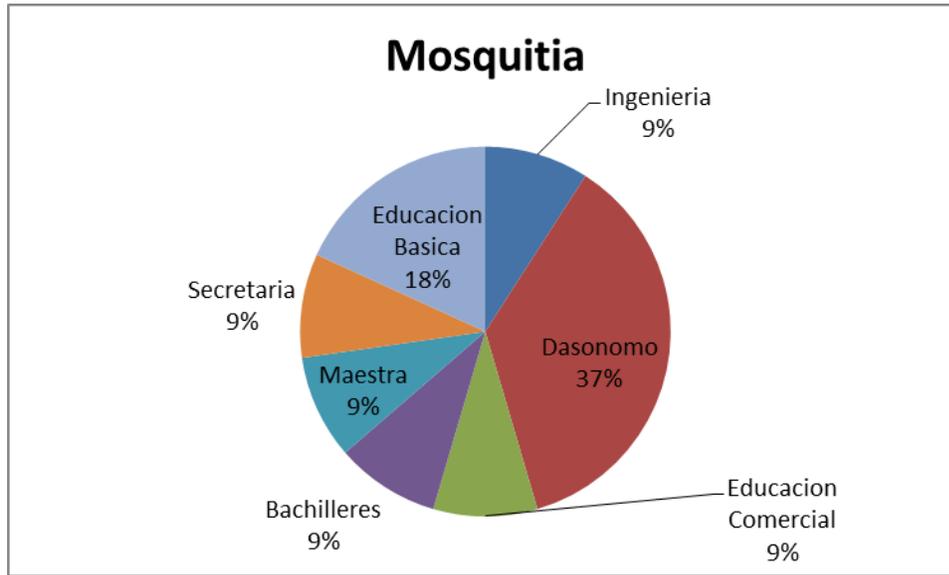


REGIONAL OCCIDENTE							
Ingeniería	Abogada	Dasonomo	Bachilleres	Estudiando	Secretaria	Ciclo Común	Total
3	1	7	1	2	2	2	18

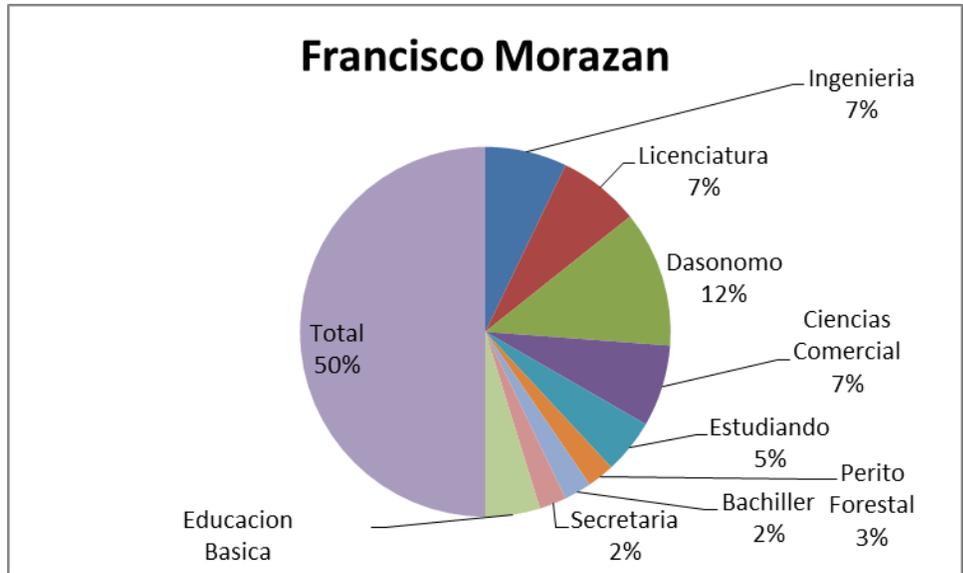


REGIONAL MOSQUITIA

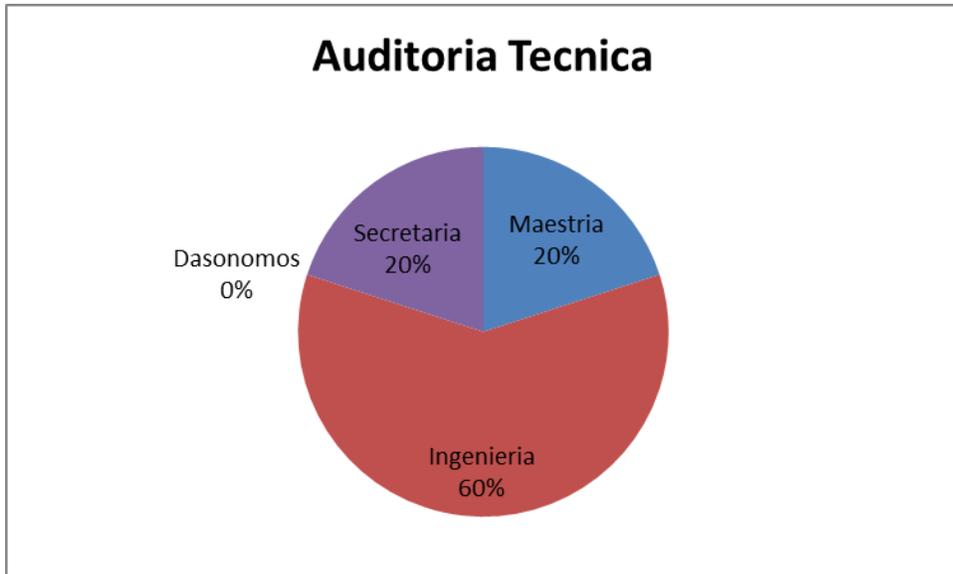
Ingeniería	Dasonomos	Educación Comercial	Bachilleres	Maestra	Secretaria	Educación Básica	Total
1	4	1	1	1	1	2	11



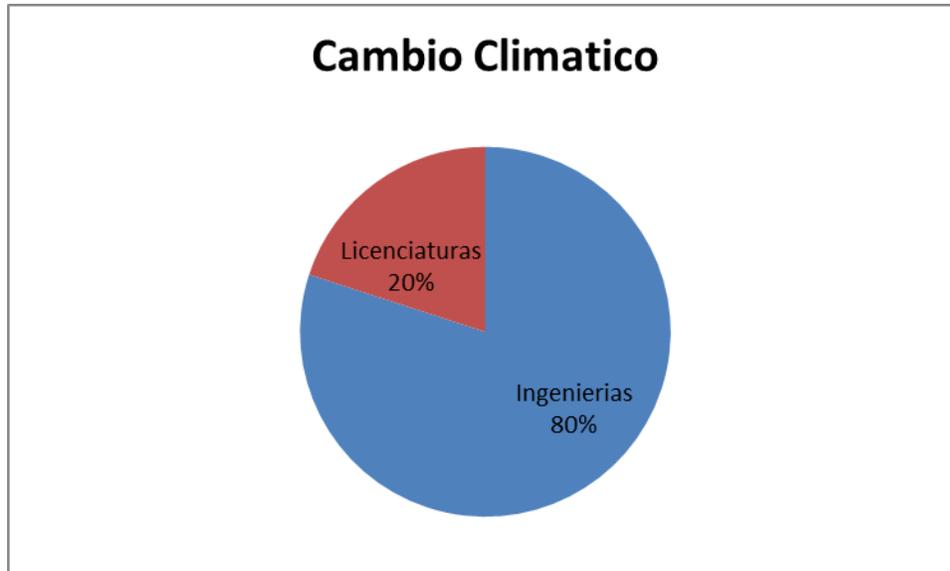
REGIONAL FRANCISCO MORAZAN									
Ingenieria	Licenciatura	Dasonomo	Ciencias Comercial	Estudiando	Perito Forestal	Bachiller	Secretaria	EdE	Total
3	3	5	3	2	1	1	1	2	21



DEPARTAMENTOS TECNICOS		
AUDITORIA TECNICA		
Ingenierías	Licenciaturas	Total
4	1	5



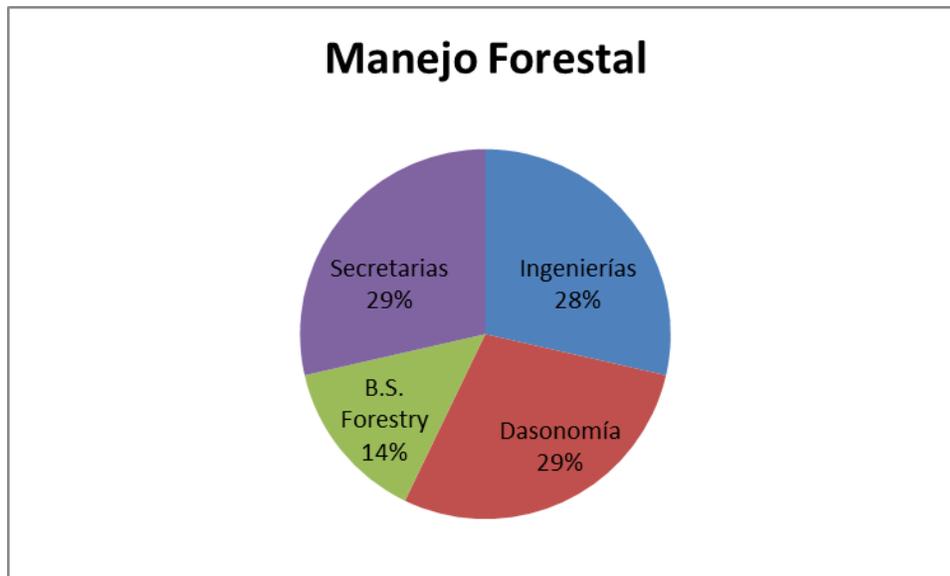
CAMBIO CLIMATICO		
Maestría	Ingeniería	Total
1	3	3



CUENCAS HIROGRAFICAS					
Maestrías	Ingeniería	Dasonomía	Diplomados	Secretaria	Total
1	3	2	2	1	4



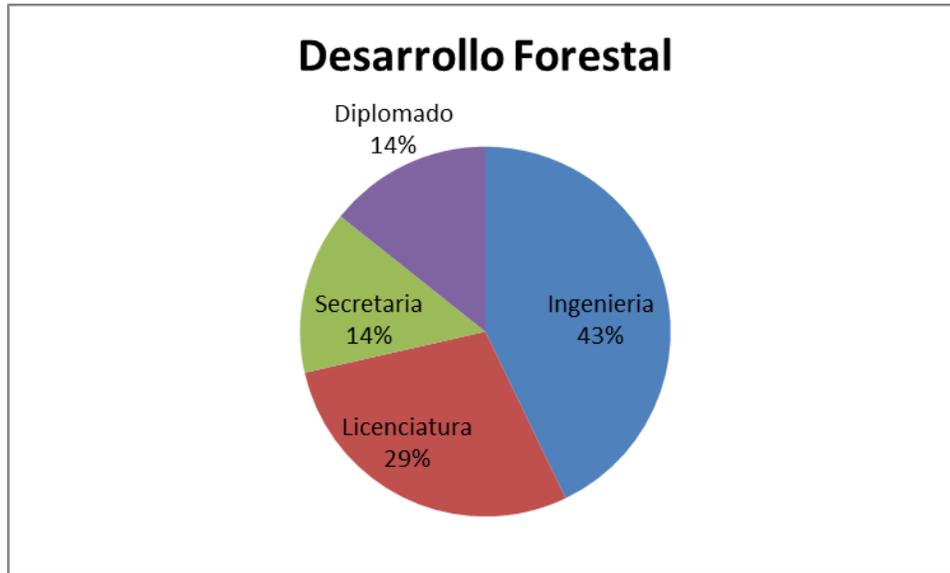
MANEJO FORESTAL				
Ingenierías	Dasonomía	B.S. Forestry	Secretarias	Total
2	2	1	2	7



VIDA SILVESTRE			
Maestría	Licenciatura	Secretaria	Total
1	3	1	4



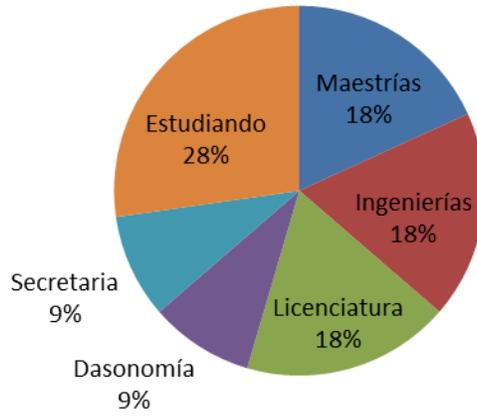
DESARROLLO FORESTAL				
Ingeniería	Licenciatura	Secretaria	Diplomado	Total
3	2	1	1	5



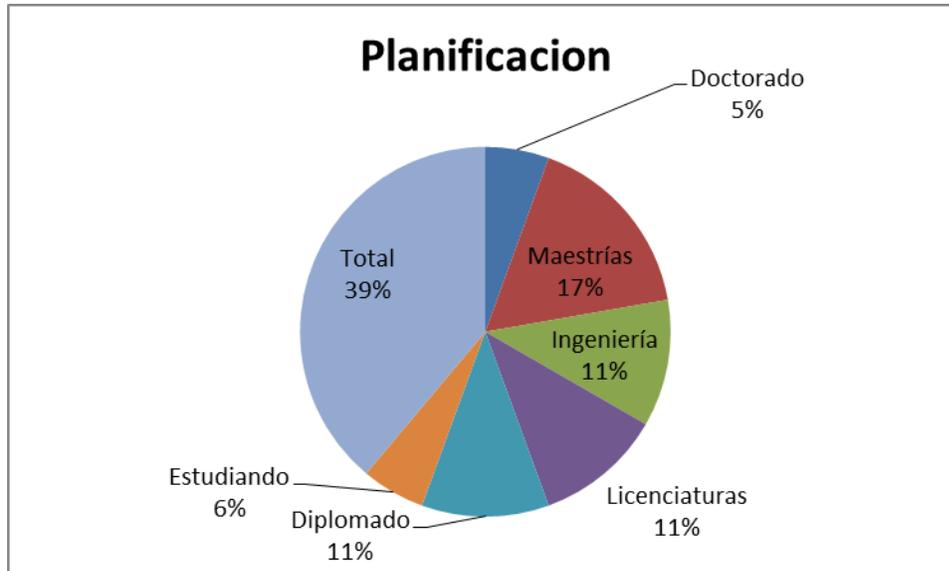
AREAS PROTEGIDAS

Maestrías	Ingenierías	Licenciatura	Dasonomía	Secretaria	Estudiando
2	2	2	1	1	3

Areas Protegidas



UNIDAD PLANIFICACION						
Doctorado	Maestrías	Ingeniería	Licenciaturas	Diplomado	Estudiando	Total
1	3	2	2	2	1	7



CIPF					
Maestrías	Ingenierías	Dasonomía	Digitalizador	Secretaria	Total
1	5	2	1	1	10

