

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA



MEMORIA DE TRABAJO DE GRADO:

**“LA CAPACITACION Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE EMPLEADOS DE
INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS; Y
PROPUESTA DE UN MANUAL DE CAPACITACION”**

PRESENTADO POR:

**ALVARADO REYES, NARCISA
GONZALEZ CASTAÑEDA, JOSE ALEJANDRO
LOPEZ CASTILLO, GLORIA MARINA
PEREZ LOPEZ, ALBA CRISTINA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

CIUDAD UNIVERSITARIA, ABRIL DE 2002

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Autoridades Centrales

Rectora:

Dra. María Isabel Rodríguez

Vice Rector Académico:

Ing. José Francisco Marroquín

Vice Rectora Administrativa:

Licda. María Hortensia Dueñas de García

Secretaria General:

Licda. Lidia Margarita de Muñoz

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Autoridades de la Facultad de Ciencias y Humanidades

Decano:

Lic. Pablo de Jesús Castro Hernández

Vice Decano:

Lic. César Emilio Quinteros

Secretaria:

Licda. Margarita de Jesús López Galán

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias y Humanidades

**Autoridades del Departamento
de Psicología**

Jefe del Departamento:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias y Humanidades

Equipo Evaluador

Coordinador General de Proceso de Grado:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

Docente Director:

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

Gracias:

- **A DIOS**, Todo poderoso por haberme iluminado, darme la salud, la sabiduría, el coraje, y la fortaleza de lograr este ideal, de culminar con éxito este proyecto concretizándose en ser profesional de la psicología.
- **A MIS PADRES**: Por haberme dado la vida, enseñarme valores, tenacidad, deseos de superación, y por estar conmigo en todo este proceso, también agradezco a mi hermana que me supo comprender en momentos difíciles que pasé durante el proceso formativo de mi carrera.
- **A MI ESPOSO**: Por acompañarme, comprenderme, apoyarme, motivarme a seguir adelante en todo momento y tenerme la paciencia durante todo el proceso formativo.
- **A NUESTRO ASESOR**: Por su optimismo, por brindarnos sus conocimientos en el desarrollo de este trabajo, su paciencia, pero sobre todo su amistad y cariño.
- **A MIS COMPAÑEROS DE TESIS**: Alejandro, Gloria y Cristina, por saber comprender las dificultades de cada uno, por la tenacidad mostrada de sacar adelante el trabajo de tesis y lograr el objetivo inicial de graduarnos de psicólogos.
- **Con especial cariño** a todas aquellas personas que de una u otra forma nos brindaron su apoyo y colaboración incondicional en la culminación de este proyecto.

Narcisa Alvarado de Amaya

Gracias:

- Doy infinitamente gracias A **"DIOS"**, por haber permitido alcanzar y coronar mi carrera, por no hacerme decaer cuando me sentía cansado, desmotivado o con problemas de otra índole.
- De igual manera agradezco A **MI FAMILIA** por siempre apoyarme, creer en mi y porque sin ellos no hubiera sido imposible realizar este sueño.
- A mis **HERMANAS**, por ser muy comprensivas y a mi **MADRE** porque cuando me veía cansado me alimentaba, me permitía que descansara y me consolaba.
- Muy especialmente dedico todo mi esfuerzo a la persona que me impulsó con su ejemplo, amor y la mejor voluntad de ayudarme a que fuera una persona de bien, y siempre se esforzó porque nunca me faltara nada.

Un hombre de mucha emotividad y alegría, pese a las dificultades que se le presentaron; a quien me enseñó que: *Una persona vale por su esfuerzo, humildad y deseos de superación*. Esa persona de la cual siempre me sentí orgulloso... esa persona es **MI PADRE**; quien partió de este mundo con el deseo de verme convertido en un profesional, cumpliendo así su objetivo. Querido Padre, descansa en paz.

- A **MIS COMPAÑERAS**, con las cuales compartimos todo tipo de obstáculos, desvelos y cansancio; pero que pese a todo nunca decaímos y finalmente lo logramos.
- A **NUESTRO ASESOR**, por guiarnos y soportar nuestros contratiempos. Pero principalmente por siempre no dejarnos decaer.

Alejandro González

Gracias:

- **A DIOS PADRE, HIJO Y ESPIRITU SANTO Y A MARIA SANTISIMA**, por tantas bendiciones y por no dejarme sola en ningún momento, a pesar de todas las dificultades; por darme la oportunidad de servirle a través de esta linda carrera y proveerme espiritual y materialmente.
- **A MI MAMA**, con mucho amor, por ser mi inspiración, ejemplo de fuerza, voluntad y amor a la vida, por enseñarme a buscar la superación con fe, esperanza y entrega; y sobre todo por estar siempre conmigo, creer en mi y darme amor. A mi **PAPA CARLOS** por apoyarme siempre y brindarme el amor de un padre.
- **A MIS HERMANOS**: Guadalupe, Sandra, Tomas y Magdalena, y **SUS RETOÑOS**, por motivarme, brindarme su apoyo y confianza, porque sin su amor no habría sido posible alcanzar esta meta.
- **A NUESTRO ASESOR**, Lic. Moreno Landaverde, guía y apoyo, pero sobre todo amigo y maestro. Por compartir su conocimiento y acompañarnos en el arduo camino por alcanzar juntos esta meta, que es un éxito más en su carrera como formador de profesionales.
- **A MI EQUIPO DE TESIS**: Cristina, Alejandro y Narcisa, por ser soñadores y perseverantes, porque solo así alcanzamos este ideal que hicimos realidad a fuerza de estudio, voluntad y disciplina, y por ser solidarios ante las adversidades.
- **A ROXANA**, por acompañarme y brindarme apoyo, comprensión y cariño en todo momento, darme ánimo para continuar con mis estudios y alimentar mi fe. Gracias por tu amistad.
- A todos los amigos, en especial a mis compañeros de trabajo y mi comunidad por su comprensión, ayuda y oraciones; y porque siempre creyeron que podría lograrlo.

A TODOS LOS QUIERO MUCHO. Gloria Marina López

Gracias:

- **A DIOS**, por haberme permitido culminar mi carrera a pesar de las limitaciones, siempre me diste fuerzas para continuar.
- **A MIS PADRES**, a mi Padre, mi hermano Douglas, mis hermanas Cindy, Marielos y Nubia, y especialmente a mi MADRECITA por ser la persona que me ha formado, me ha motivado a seguir adelante y me ha apoyado en todo momento.
- **A MI HIJO** Erick Fabricio, quien es mi inspiración permanente para no declinar en esta ardua tarea y en quien abrigo la esperanza de este sencillo ejemplo.
- **A NUESTRO ASESOR**, por darle buena orientación a nuestro trabajo de graduación, por ser nuestro amigo y comprender las particularidades y dificultades que cada miembro del equipo tuvo en el proceso.
- **A MIS COMPAÑEROS** y próximos colegas, por permitirme formar parte del equipo y trabajar juntos por llegar a la meta final, ¡Graduarnos!

Les desea éxitos en su ejercicio profesional, Cristina López

INDICE

| | |
|--|-----|
| I. Introducción | i |
| II. Justificación | iii |
| III. Objetivos | v |
| A. General | |
| B. Específicos | |
| IV. Marco teórico | 6 |
| 1. CAPACITACIÓN | 6 |
| 1.1. Historia de la capacitación y el desempeño laboral | |
| A. Conceptualización de la Capacitación | |
| B. Base legal de la Capacitación | |
| 1.2 La capacitación como un proceso | 13 |
| A. Evaluación de las necesidades de capacitación | |
| B. Objetivos de la capacitación | |
| C. Contenidos del programa | |
| D. Evaluación de la capacitación | |
| 1.3. Factores que influyen en la capacitación | 17 |
| A. Factores organizacionales | |
| 1. La planeación | |
| 2. El ambiente | |
| B. Factores psicológicos | 18 |
| 1. Las actitudes | |
| 2. La motivación | |
| 3. Características individuales de los capacitandos | |
| C. Factores ambientales en la capacitación | 20 |
| 1. La iluminación | |
| 2. El ruido | |
| 3. El color | |
| 4. La temperatura | |
| 5. Espacio físico | |

| | |
|--|--------|
| 1.4. Métodos de capacitación | 23 |
| A. Métodos de capacitación directa | |
| 1. Cursos breves | |
| 2. Becas | |
| 3. Conferencias | |
| 4. Método de casos | |
| 5. Dentro del trabajo | |
| 6. Rotación planeada | |
| 7. Vestibular | |
| B. Métodos de capacitación indirecta..... | 25 |
| 1. Mesas redondas | |
| 2. Publicaciones | |
| 3. Medios audiovisuales | |
| C. Otra clasificación de los métodos | 26 |
| 1. En el puesto de trabajo | |
| 1.1. Instrucción directa sobre el puesto | |
| 1.2. Rotación de puestos | |
| 1.3. Relación experto-aprendiz | |
| 2. Fuera del puesto de trabajo | 27 |
| 2.1. Conferencias, videos y películas audiovisuales | |
| 2.2. Actuación y sociodrama | |
| 2.3. Instrucción programada | |
| 2.4. Capacitación en laboratorio | |
| 2. DESEMPEÑO LABORAL | 29 |
| 2.1. Conceptualización de la Evaluación del desempeño | 30 |
| 2.2. La Evaluación del desempeño como proceso | 32 |
| A. La definición del puesto | |
| B. Ejecución de la Evaluación del desempeño | |
| D. Retroalimentación o Entrevista de evaluación | |
| 2.3. Estándares del desempeño | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 2.4. Factores que influyen en la evaluación del desempeño | 38 |
| A. Factores subjetivos del evaluador | 38 |
| 1.Prejuicios personales | |
| 2.La tendencia de la medición central | |
| 3.Efecto del halo o aureola | |
| 4.Interferencia de razones subconscientes | |
| 5.Efectos de acontecimientos recientes | |
| B. Factores inherentes a los procedimientos de evaluación | 40 |
| 1.Criterios poco claros | |
| 2.Criterios relevantes o subjetivos | |
| 3.Carencia de normas | |
| 4.Mala retroalimentación al empleado | |
| C. Efectos psicológicos en el empleado | 40 |
| 1.Actitud del empleado ante la evaluación | |
| 2.Inquietud del trabajador | |
| 3.La ansiedad | |
| 4.El miedo | |
| 5.Confusión | |
| 6.Resistencia | |
| 2.5. Métodos de evaluación de desempeño | 42 |
| A. Escala gráfica de calificación | |
| B. Lista de verificación | |
| C. Método de registro de acontecimientos críticos | |
| D. Escalas de calificación conductual | |
| E. Método de distribución forzada | |
| F. Método de comparación de pares | |
| G. Método de administración por objetivos | |
| H. Autoevaluación | |
| I. Evaluaciones psicológicas | |
| V. Metodología..... | 47 |
| 1. Sujetos | |
| 2. Instrumentos | |
| 3. Procedimiento metodológico | |

| | |
|---|-----------|
| VI. Análisis e interpretación de Resultados de Instituciones Públicas..... | 55 |
| VII. Análisis e interpretación de Resultados de Instituciones Privadas..... | 65 |
| VII. Análisis e interpretación comparativo de resultados de las Instituciones Públicas y Privadas..... | 77 |
| X. Conclusiones..... | 84 |
| XI. Recomendaciones..... | 85 |
| XII. Referencias Bibliográficas..... | 86 |
| XIII. Propuesta de Manual de Capacitación | 87 |
| XIV. Anexos | |
| Anexo No.1 Cuadro de datos generales. | |
| Anexo No.2 Encuestas de opinión a empleados | |
| Anexo No.3 Criterios para establecer la incidencia de la capacitación en desempeño laboral. | |
| Anexo No.4 Matriz para recolección de datos de encuesta de opinión Empleados. | |
| Anexo No.5 Matriz para tabular preguntas abiertas. | |
| Anexo No.6 Matriz para recolección de datos de encuesta de opinión: Area desempeño laboral. | |
| Anexo No.7 Matriz para tabular los puntajes totales de cada sujeto en base a los rangos de incidencia. | |
| Anexo No.8 Guía de observación de capacitación. | |
| Anexo No.9 Guía de entrevista a responsables de capacitación. | |
| Anexo N. 10 Cuadro de resultados de entrevista a responsables de capacitación. | |

- Anexo No.11 Cuestionario sobre desempeño laboral.
- Anexo No.12 Resultados de cuestionario sobre el desempeño laboral de Empleados.
- Anexo No.13 Resultados de puntajes de incidencia de la Capacitación sobre el desempeño.
- Anexo No.14 Indicadores de incidencia de la capacitación en el Desempeño laboral..
- Anexo No.15 Resultados de encuestas de opinión.
- Anexo No.16 Cuadro comparativo de incidencia de la capacitación por sector.
- Anexo No. 17 Resultados del área evaluación del desempeño de Encuesta de opinión.
- Anexo No. 18 Puntajes totales por sujeto en base a criterios de Incidencia de la capacitación en el desempeño

I. INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones laborales, enfrentan un mundo competitivo y globalizado, por lo tanto se ven en la necesidad de invertir en nuevas tecnologías y recursos humanos con niveles cada vez más elevados de capacitación.

Lo anterior en momentos en que los factores de producción han representados ventajas competitivas tradicionales (Mano de obra y algunos recursos naturales), pierden cada vez más ponderación frente a la tecnología, la utilización efectiva de mercados, la ingeniería financiera, y la gestión directiva.

Sin embargo, nuestra condición de país en vías de desarrollo ubica a las organizaciones en una posición en la que el gasto y sobre todo la inversión en capacitación, para el trabajo público y privado se ven limitados frente a la tención de otras necesidades. Es así, como en la actualidad aquellas empresas que no valoran la misión que cumple la capacitación y el adiestramiento para el trabajo o que no le dan la importancia debida, serán marginadas del mercado por una competencia internacional cuya estrategia se fundamenta en el dominio tecnológico, la capacidad directiva y el servicio al cliente.

En este sentido el equipo investigador, al conocer la importancia de la capacitación en nuestro medio laboral, y los beneficios que ésta brinda a las organizaciones decidió realizar un diagnóstico sobre la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de empleados de instituciones públicas y privadas, con el objetivo de conocer la efectividad de las capacitaciones y como

éstas contribuyen a mejorar el desempeño del personal; para ello se hizo una revisión del proceso de capacitación y evaluación del desempeño del personal, comparando los resultados de ambos sectores.

De cara a dar respuesta a las limitantes encontradas, el equipo de investigación presenta una propuesta de un Manual de capacitación como una herramienta útil para la elaboración de programas efectivos de capacitación.

II. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la apertura comercial, la globalización económica y la introducción de normas de competencia laboral, exigen recursos humanos con niveles cada vez más elevados de conocimiento para contribuir a la productividad de las empresas, la necesidad de impartir capacitación permanente se ha hecho más importante que nunca; la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda institución.

Se debe mencionar que la competitividad de cada empresa, sin importar cual sea su giro y su tamaño, tiene una relación directa con la calidad de su recurso humano; aún así los altos ejecutivos de éstas no le dan la debida importancia a la capacitación de personal y por el contrario opinan: “Que es una pérdida de tiempo, un gasto innecesario y que no es aprovechado por los trabajadores”; además no la ven como un factor que influya directamente en el desempeño de los mismos.

Sin embargo es una obligación legal que toda empresa brinde capacitación a sus empleados, tal como lo establece el Artículo 40 de la Constitución de la República, así: “Se establece un sistema de promoción profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y forma en que el sistema debe ser puesto en vigor...”¹ Significa que toda empresa tiene el deber de proporcionar a sus empleados la oportunidad de adquirir conocimientos teóricos, técnicos y prácticos que le faciliten su desempeño laboral.

¹ Constitución de la República 1983, Aplicada 1991.

La importancia de la capacitación radica en que contribuye al desarrollo económico y social del país, así como al de las organizaciones, lo que les permite afrontar los problemas que se presentan por la competencia. Además es fundamental para que el trabajador logre sus metas, se motive, mejore su autoestima y aumente la satisfacción en su puesto de trabajo. En tal sentido es indispensable que las empresas cuenten con programas de capacitación con una metodología que responda a las exigencias de las empresas de todo tipo y tamaño. Así mismo es importante medir el desempeño de los empleados, después de haber sido capacitados, ya que ésta habrá de repercutir en los resultados que se puedan obtener de éstos.

Como equipo de trabajo consideramos de importancia realizar esta investigación, ya que se conoce que existen estudios sobre esta temática en otras Universidades, pero con una connotación diferente a la que el equipo pretende otorgarle; esta investigación ha de ser de utilidad teórica y práctica para los profesionales de la psicología y todos aquellos que se dediquen a la capacitación y permitirá a las instituciones objeto de estudio conocer las fortalezas, debilidades y oportunidades que se presentan en los procesos de capacitación y cómo incide en el desempeño laboral de los trabajadores; asimismo servirá como fuente bibliográfica para todos los estudiantes interesados en conocer sobre ésta temática y ponerla en práctica.

La investigación contribuirá a mejorar el proceso y desarrollo de las capacitaciones, mediante la elaboración de un Manual de Capacitación que contenga: políticas, normas y procedimientos. De forma que facilite el diseño de cualquier programa de capacitación que se desarrolle en las instituciones.

III. OBJETIVOS

A. General

- Investigar la incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de empleados de instituciones públicas y privadas.

B. Específicos

1. Identificar como se detectan las necesidades de capacitación en instituciones públicas y privadas.
2. Conocer como se desarrolla la capacitación en las instituciones públicas y privadas.
3. Conocer los criterios que las instituciones públicas y privadas utilizan para realizar la Evaluación del desempeño.
4. Analizar en que medida la capacitación determina el buen desempeño laboral en los empleados de instituciones públicas y privadas.
5. Contrastar los resultados obtenidos de la incidencia de la capacitación sobre el desempeño laboral, entre las instituciones públicas y privadas.
6. Elaborar un Manual de Capacitación que contribuya a mejorar el desarrollo de la capacitación, con la finalidad de incrementar el desempeño laboral de los empleados.

IV. MARCO TEÓRICO

1. CAPACITACION

1.1. HISTORIA DE LA CAPACITACION Y EL DESEMPEÑO LABORAL.

Los términos capacitación y desempeño se han desarrollado a través de la historia con las aportaciones de varias disciplinas como la ingeniería industrial, la economía, la psicología y la administración de empresas. Es así como a principios del siglo XX, apareció en los Estados Unidos el movimiento llamado "Administración Científica", cuyo representante fue Frederick W. Taylor y Henry Fayol, quienes veían como elemento fundamental en las empresas, la búsqueda de la eficiencia, desarrollando técnicas que aún tienen gran validez, como el Estudio de tiempos y movimientos, actualmente denominado "Estudio del trabajo"; el sistema de incentivos; valoración de tareas, oficinas de selección y adiestramiento de los trabajadores.

En este último, Taylor demostró con experimentos que era necesario el adiestramiento de los trabajadores para aprovechar los estudios de tiempos y aumentar la eficiencia. Dichos estudios no dieron los resultados esperados por los investigadores; no obstante, se obtuvieron frutos que se complementaron con los aportes de la Psicología y Pedagogía.

Con la declaración de la Primera guerra mundial, surgió la necesidad de crear instrumentos de selección más efectivos y de usos más amplios. Una de las principales contribuciones de la psicología fue la elaboración de las pruebas psicológicas ALFA y BETA utilizadas en el ejército Estadounidense con el propósito de seleccionar personal para tareas militares, a través de estas

pruebas se crearon otras para medir el conocimiento del puesto, la aptitud, el interés y la personalidad, empleándose cada vez más en el gobierno y en la industria. De esta manera surgen los primeros indicios para medir las habilidades, destrezas, aptitudes, y rendimiento en general de las personas que deseaban pertenecer a una organización.

En la Segunda guerra mundial se perfeccionaron mucho las técnicas de selección del personal, descripción de puestos, y los estudios de tiempos y movimientos.

Posteriormente en los años 70's (Siglo XX), con el Neoliberalismo se concibe la capacitación como un proceso sistematizado en donde todas las organizaciones empiezan a modernizarse. A partir de los 90's (Siglo XX) por influencia del mismo modelo y la globalización demanda que el personal sea altamente calificado, obligando así a las empresas a capacitar a su personal y evaluarlo constantemente para mantener o mejorar la calidad de los servicios.

En nuestro país en el período de 1970-1980 existía el Departamento Nacional de Aprendizaje, el cual se convirtió en el Departamento Nacional de Mano de Obra, cuyos servicios básicos eran el de proporcionar empleo a los trabajadores. Así mismo el Ministerio de Trabajo desarrolla su labor en la formación profesional acelerada sin muy buenos resultados, aún así se creó el Instituto de Capacitación Profesional apoyado por el Ministerio de Educación.

En 1976 el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) creó el Centro Nacional de Capacitación Agropecuaria (CENAP); en el año 1977 se creó el Consejo Nacional de Formación Profesional el cual se dedicaba a la formación profesional, al diseño de planes, programas y procedimientos del sistema.

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), se fundó en 1983 y fue en 1986 que incorporó un nuevo programa de promoción a la pequeña y micro empresa (PRODEMI); y en 1993 se crea por decreto legislativo el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

En estos últimos años la importancia de la capacitación se ha hecho sentir, debido al auge que le han dado las instituciones públicas y privadas a esta función y con el objetivo de lograr el desarrollo en las diferentes áreas del campo laboral.

Por otra parte la evaluación del desempeño no es un término aislado de la capacitación, ya que se han venido desarrollando paralelamente a través de la historia. Es así como la evaluación no solo se ha practicado en el mundo de los negocios; si vemos a lo largo de la formación académica, los exámenes escolares, los ensayos semestrales, e informes especiales han sido utilizados por las instituciones educativas, como métodos para evaluar el aprendizaje, en principio se parecen a los que se aplican en el sector laboral, es decir son métodos que permiten calibrar la calidad del trabajo.

En el campo laboral el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo a lo que se conoce como “desempeño”, ya que para los autores Koontz y O'donnell es: “El grado en que el empleado comprende y ejecuta sus funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar”² Es decir que el desempeño es actitud y ejecución de una determinada tarea hacia el logro de un resultado o meta determinada, es el esfuerzo que se realiza en la ejecución de un trabajo; es la eficiencia con la que se realizan las labores.

² Herrera Argueta, Paz de Rodríguez y otros, 1999, Tesis de Grado UES, Pag. 4

Cabe destacar que los psicólogos industriales suelen utilizar muchas medidas para evaluar el desempeño en el trabajo, las cuales dependen de un conjunto específico de circunstancias. También es importante saber que la evaluación del desempeño puede efectuarse en las diferentes etapas de la experiencia en el trabajo.

A. CONCEPTUALIZACION DE CAPACITACION

El término capacitación ha sido abordado e interpretado por diferentes autores y desde distintos puntos de vista, por lo que es importante citar los conceptos que dejen en claro esta definición.

A la capacitación se le conocía con los términos de adiestramiento y entrenamiento, sin embargo a través de los años se tiene ya una idea más clara de lo que esta significa; es necesario conocer en que consiste cada una de ellos; para Grados Espinoza, Jaime A (1994), adiestramiento es *"Las prácticas reales que el trabajador debe realizar para obtener la habilidad requerida en el puesto que desempeñará"*³, éste autor retoma como parte fundamental el desarrollo de las habilidades a través de la práctica para un puesto específico; sin embargo Mendoza Nuñez (1998) incluye dos aspectos en su definición como lo son: la destreza y la eficiencia del trabajador, situando éste a un nivel más elevado de preparación, ya que éste teórico plantea que adiestramiento es *"La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo"*⁴.

Similar al adiestramiento, se encuentra el término entrenamiento que según

³ Grados Espinoza, Jaime a. 1994 "Inducción, reclutamiento y selección", Edit. El Manual Moderno, México

⁴ Mendoza Núñez, Alejandro 1998, "Manual para determinar neces. de capac. y desarrollo", 4ª Edic. Edit. Trillas, México

Blum y Naylor (1985) este se refiere a *“Un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño”*⁵ estos autores ven el entrenamiento como un proceso por medio del cual el trabajador mejora las habilidades en su puesto de trabajo; de ahí que la diferencia entre adiestramiento y entrenamiento radique en que el primer concepto se refiere a la obtención y desarrollo de habilidades de una persona en su trabajo, mientras que en el segundo significa una preparación para mejorar las habilidades del trabajador en su área.

Estos dos conceptos analizados están incluidos en el término capacitación, que surge de manera sistemática a partir de los años 70's, es así como para Dessler, Gary (1996) la capacitación es *“El proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”*⁶, éste recalca que la capacitación se da a través de un proceso de enseñanza básico que reciben los nuevos empleados para desarrollar su trabajo; otro autor que vierte su definición es Mendoza Nuñez, así *“Capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”*⁷, ambos conceptos coinciden en que la capacitación se da a través de la enseñanza y desarrollo de las aptitudes del trabajador, sin embargo difieren, puesto que Mendoza Nuñez incluye en su definición que la finalidad de la capacitación es preparar al empleado para que sea eficiente en su trabajo.

Para Grados Espinoza (1992) capacitación es *“Proporcionar al trabajador los conocimientos necesarios y requeridos para el puesto que la persona desempeñará”*⁸, de acuerdo a este concepto el autor la interpreta como el

⁵ Blum, Milton I., Naylor, James C., 1985, “Psicología Industrial”

⁶ Dessler, Gary 1996, “Adiestramiento de Personal” Prentice Hall Hispanoamericana, 6ª Edic. México

⁷ Mendoza Nuñez, Alejandro 1998, “Manual para determinar neces. de capac. y desarrollo” 4ª Edición Editorial Trillas, México.

⁸ Grados Espinoza, Jaime A. 1994, “Inducción, reclutamiento y selección”, Edito. El Manual Moderno, México

hecho de preparar al trabajador para ocupar un puesto determinado, enseñándole y/o reforzándole en aquellas áreas que se considere necesario.

Después de haber analizado los diferentes conceptos planteados por los teóricos descritos, el equipo investigador elaboró su propio concepto de capacitación: “Es el proceso dinámico y sistemático orientado a adquirir conocimientos y desarrollar habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes creando así las condiciones necesarias para que la persona se desempeñe eficientemente en un puesto de trabajo o en cualquier campo laboral en que se desenvuelva”.

B. BASE LEGAL DE LA CAPACITACION

Existe un convenio que le da un carácter obligatorio a la capacitación, en las organizaciones públicas y privadas que son adoptadas por el Convenio 142 de la Organización Internacional del Trabajo (OTI), suscrito por El Salvador el 23 de Junio de 1975 y ratificado el 12 de Abril de 1994, por acuerdo número 175 mediante decreto legislativo No. 84, considerando que el espíritu del convenio consiste en que se mejore la calidad de vida del trabajador y su familia; y por ende el trabajador capacitado contribuirá a realizar diferentes procesos de trabajo en las organizaciones, así como a mejorar la productividad y el desempeño; así mismo en la Constitución de la República refiere al carácter obligatorio de la capacitación, tal como lo establece el Artículo 40 así: *“Se establece un sistema de promoción profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. La ley regulará los alcances, extensión y formas en que el sistema debe ser puesto en vigor”*.⁹

⁹ Constitución de la República 1983 y sus Reformas, 1991 Explicada

El contrato de aprendizaje será regulado por la ley, con el objeto de asegurar al aprendiz enseñanza de un oficio, tratamiento digno, retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

La formación profesional que se crea en esta disposición debe proporcionar instrucción y adiestramiento a las personas que desean capacitarse para desarrollar labores; a las personas que ya se encuentran desarrollando labores productivas y las que deseen mejorar la calidad de su trabajo. En las dos situaciones el sistema debe acreditar a las personas al adiestramiento recibido. La acreditación podrá ser utilizada tanto por quienes buscan un empleo, como por aquel que tomándolo pretende mejorar su situación laboral.

Es así como en la Asamblea Legislativa, por decreto No. 554 se crea el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), como una institución responsable de la calificación de los recursos humanos en El Salvador. La ley de dicho Instituto refiere en su capítulo I sobre su creación, naturaleza y objetivos así:

Art. 1 “Crease el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, como una Institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad y estará la dirección y coordinación del sistema de formación profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos”.

Art. 3 *“El sistema de formación profesional consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados establecidos, en el país, para la capacitación profesional”.*¹⁰ Lo que significa que el INSAFORP será la responsable de organizar, desarrollar, coordinar y promover

¹⁰ Ley del INSAFORP, Diario Oficial, Tomo 320 No. 143 del 23 Julio/93, Pag. 4

la acción formativa con instituciones públicas y privadas, encargadas a la formación, científica y tecnológica. También será la responsable de ofertar la labor de la capacitación en empresas o instituciones interesadas en capacitar a su personal.

1.2. LA CAPACITACION COMO UN PROCESO

En la actualidad la capacitación, además de ser una obligación legal para las organizaciones, se ha convertido en uno de los ejes más sólidos para asegurar la sobrevivencia y entrar de lleno a programas que les den una nueva dimensión al proceso.

La sobrevivencia organizacional en estos tiempos de competencia por el mercado tanto interno como externo, está vinculada a los niveles de conocimiento, habilidad y aptitudes que posee en un momento dado su fuerza laboral. Dichos procesos de preparación que posibilitan enfrentar con éxito los retos, no se logran con sistemas obsoletos de capacitación.

Las exigencias actuales hacen completamente obsoleto el aprendizaje informal dentro de las organizaciones, ya sea a través del solo contacto con las situaciones laborales, sin ninguna ayuda sistemática o mediante la práctica muy común todavía de encargar a un empleado "experimentado" la enseñanza a los nuevos empleados que no conocen las funciones que deben realizar.

En tal sentido la capacitación debe constituir acciones planeadas y convenientemente programadas (sistemático y dinámico) para que respondan a las necesidades de las organizaciones, de tal modo que el personal cuente, en

el momento oportuno, con los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes adecuadas para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro, tomando en cuenta los siguientes pasos:

A. EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Antes de enfocar la Evaluación, es preciso definir el concepto de Necesidad: "Carencia o ausencia de un sistema"¹¹. Entendiendo como sistema a un organismo, una empresa, un mecanismo, una persona, etc., siendo la base para que surjan los diferentes tipos de necesidades: Fisiológicas, de seguridad, de afecto, de reconocimiento, de autoafirmación y de realización personal; entre esta última se encuentra la necesidad de capacitación donde el sujeto necesita reforzar o desarrollar nuevas habilidades, aptitudes, destrezas y conocimientos para ponerlos en práctica en sus actividades laborales y personales.

Las necesidades de capacitación tienen su origen según el INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional) en cambios en el personal (despidos, enfermedad, jubilación, retiros, traslados, promociones); en cambios en el trabajo (nuevos métodos, maquinaria, cantidad y calidad de producción), y cambios en la eficiencia (aumento de rendimiento, mejores conocimientos, mayor seguridad, mejor calidad, economía de movimientos).

¹¹ Mendoza Nuñez, Alejandro 1988, "Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo", Editorial Trillas
4ª. Edición, México Pag. 19

B. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los objetivos especifican que el empleado será capaz de lograrlos después de terminar el programa de capacitación. Son puntos de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los objetivos de la capacitación deben ser concretos y mensurables porque son la base que resulta de la determinación de necesidades de capacitación, deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se disponga, deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual, además deben:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad o en forma de nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para nuevas vacantes ó puestos
- Prevenir riesgos de trabajo
- Incrementar su productividad
- Mejorar las aptitudes del trabajador
- Mejorar las actividades del trabajador.

C. CONTENIDOS DEL PROGRAMA

Deben estar constituidos de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. En el contenido puede establecerse la enseñanza de habilidades específicas de dar los conocimientos necesarios o de influencia en las aptitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si no se toman en cuenta los objetivos de la empresa en el programa, este no redundará en pro de la organización. Si los participantes

no reciben el programa de capacitación como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje variará mucho del nivel óptimo.

D. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación se convierte en un proceso de cambio, ya que los trabajadores se transforman en empleados capaces para cumplir nuevas responsabilidades. Los gerentes deben insistir en la evaluación sistemática de sus actividades a fin de verificar el éxito de un programa.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación contienen los siguientes pasos:

- Antes de que inicie el proceso de capacitación es importante establecer primeramente las normas de evaluación. Estas pueden basarse en los resultados de las necesidades de capacitación, de la determinación de objetivos, del contenido del programa y de la capacitación misma.
- Como segundo paso se administra un examen anterior a la capacitación, determinando así el nivel de conocimiento.
- Otro paso consiste en realizar un examen posterior a la capacitación, para establecer la comparación entre ambos resultados, este permite verificar los alcances del programa. Si los resultados son significativos se valora que el programa cumplió sus objetivos.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso requeridos a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.¹²

1.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CAPACITACION

En este apartado se hablará de los factores que intervienen en la capacitación, abordándolos en un primer momento los factores generales, factores psicológicos y luego factores del ambiente.

A. FACTORES ORGANIZACIONALES

1. La Planeación:

Es importante que la capacitación sea planificada en forma lógica, para que cada paso subsiguiente se apoye sobre los anteriores, así aumentan las probabilidades de éxito.

2. El Ambiente:

Para que la capacitación sea efectiva es necesario que exista un ambiente relajado y libre de tensiones y ansiedades y que los capacitados no estén bajo ninguna presión inmediata.

¹² Werther, William B./Davis, Keith 1997, "Administración de personal y recursos humanos", Edit. McGraw Hill, 4ª. Edic. México

3. Métodos de Capacitación

El aprendizaje de nuevas capacidades, se logra viendo, escuchando y actuando; al utilizar métodos de capacitación, que recurran a todos los sentidos se da la oportunidad de tener experiencias personales y que exista mayor facilitación de aprendizaje para el capacitado.

B. FACTORES PSICOLÓGICOS

Existen una serie de factores psicológicos que influyen en la capacitación, sin embargo se abordarán cuatro de los más importantes: La actitud, la motivación, la satisfacción y la resistencia al cambio.

1. Las Actitudes

Según Blum y Naylor (1976), las actitudes son "Las creencias, sentimientos y tendencias de acción de un individuo o grupo de individuos en relación con objetos, ideas o personas"¹³, las cuales se manifiestan en las opiniones que mantenemos y que se forman mediante juicios que se establecen como resultado de la información que se recibe de diferentes fuentes.

Las actitudes tienen relación con los motivos, valores, personalidad y emociones; cada persona tiene necesidades internas y presiones manifiestas, deseos y aspiraciones y cuando vincula esta a otras acciones expresa sus propias actitudes, las cuales pueden cambiar como resultado de nuevas experiencias de aprendizaje formal e informal.

¹³ Blum, Milton y Naylor, James 1976 "Psicología Industrial" Edit. Trillas, México

Lo anterior se refiere a la disposición que cada persona tiene para someterse a un proceso de capacitación es decir cómo éste lo percibe, el nivel de importancia que le atribuye y el conocimiento que tenga de ésta; por ello es necesario que las empresas incentiven al trabajador para asistir a las capacitaciones.

2. La Motivación

Las organizaciones modernas enfrentan serias dificultades, en el sentido de que no encuentran la forma de hacer que su personal ponga más interés y empeño en realizar su trabajo, en tal sentido la motivación debe retomarse como "Todos aquellos factores capaces de innovar, mantener y dirigir la conducta hacía un objetivo"¹⁴. Es decir un elemento en el accionar del empleado para que este pueda desarrollar sus tareas de una forma eficiente.

Hace años los gerentes de las organizaciones creían que la solución para mejorar la calidad de trabajo era sencilla, si era necesario motivar a los empleados, bastaba con aumentarle los salarios y se terminaba el problema, tal aseveración gozó de aceptación mucho tiempo, pero en la actualidad esto ya no da resultado.

Existen otros factores sociales que han aumentado la necesidad de proporcionar una motivación adecuada, lo que viene a mejorar el número de personas capacitadas y preparadas al servicio de las organizaciones, esto indica que desean un trabajo más interesante y con mayores posibilidades.

¹⁴ Arias Galicia, Fernando 1980, "Administración de Recursos Humanos", Edit. Trillas, México Pag. 60

3. Características individuales de los capacitandos

Otro factor que influye, son las características de cada empleado. Es necesario que los programas de capacitación se adapten a la velocidad de asimilación de los distintos individuos, ya que las capacidades, antecedentes, experiencias y muchos otros factores externos, hacen que las personas adquieran nuevos conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes a diferentes velocidades.

Es decir que las personas difieren en su capacidad de aprovechar la capacitación, algunas poseen mayor rapidez de aprendizaje para desarrollar tareas, habilidades y destrezas; en cambio otras tienen dificultad para asimilar incluso aspectos básicos de la capacitación, lo que influye de alguna manera, ya que algunos trabajadores se vuelven más eficientes después de haber recibido capacitación y otros mantienen su nivel de desempeño laboral, puesto que no alcanzan a asimilar el total de los nuevos conocimientos.

C. FACTORES AMBIENTALES EN LA CAPACITACIÓN

“Las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad”¹⁵ Independientemente de cual sea ésta, el ambiente inmediato incide en la motivación para llevar a cabo la tarea y la destreza con que la ejecutemos. Es así como en el desarrollo de las capacitaciones se toman en cuenta los factores ambientales que contribuyen a la buena ejecución de estas, entre los cuales podemos mencionar: La iluminación, el ruido, el color, la temperatura y el espacio físico.

¹⁵ Schultz, D. P. 1991 “Psicología Industrial”, McGraw Hill, México

1. Iluminación

Cuando hablamos de iluminación es preciso atender varios factores muy importantes: intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa, todo esto contribuirá para una adecuada distribución de la luz en el área donde se realice la capacitación; ya que lo más recomendable es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual, lo cual ayudará a que el empleado reciba el aprendizaje en óptimas condiciones de iluminación.

2. Ruido

En la vida moderna y en el ámbito organizacional el ruido es una causa común de quejas que afecta en toda actividad o proceso de trabajo que el hombre realiza por eso es necesario considerar este factor.

Las personas que planifican y ejecutan programas de capacitación en el ámbito organizacional toman en cuenta la ubicación del lugar donde se impartirá la capacitación para lograr su cometido, caso contrario se presentarán efectos negativos en las personas que están siendo capacitadas entorpeciendo así el buen desarrollo de la capacitación. Entre estos efectos se encuentran: Distracción, irritabilidad, poca concentración en las tareas, alteración del equilibrio físico, agresividad, nerviosismo.

3. Color

Hoy en día la buena combinación de colores en las áreas utilizadas para impartir la capacitación, es una condición que incide en los capacitandos, ya que el color puede crear un ambiente más agradable, también evita la fatiga visual puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades.

Los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura; las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor amplitud. Durante las capacitaciones las personas se muestran más excitadas y animadas en un salón de tono cálido y más relajadas y tranquilas en un tono fresco.

Si un local tiene un aspecto sucio y triste durante la capacitación, influirá en alguna medida, en el estado de ánimo de las personas.

4. Temperatura

La temperatura y el estado del tiempo afecta a las personas de forma diferente, en el estado de ánimo, la capacidad de trabajo y en el estado físico y mental. Cuando en las organizaciones se tiene programado ejecutar programas de capacitación se valoran las condiciones bajo las cuales se realizarán, un salón que guarde la temperatura adecuada contribuirá a la concentración, comodidad y el ánimo de los capacitandos, es decir que la temperatura juega un papel importante, ya que no debe ser ni muy alta ni muy baja.

5. Espacio Físico

Este se refiere al área física donde se realiza la capacitación, a lo que se conoce como local, salón, sala o auditorium y contempla el espacio disponible para ubicar número de personas a capacitar, equipo didáctico, y las actividades a desarrollar durante la capacitación. Al no tomar en cuenta esta condición se genera hacinamiento e incomodidad, además dificulta realizar actividades que requieren de espacio.

1.4. METODOS DE CAPACITACION

Para implementar los programas de capacitación, es importante que conlleven métodos sistemáticos y dirigidos hacia todos los sentidos, ya que proporcionan la oportunidad al empleado de tener experiencias personales que facilitan el aprendizaje, así mismo es de mucha importancia para las empresas puesto que contribuye al éxito de las mismas.

Antes de determinar los métodos que más se adaptan a las necesidades de capacitación de cualquier empresa, se deben considerar factores importantes tales como:

- a) Objetivos que se deseen lograr a través de los programas de capacitación desde el punto de vista de la empresa y del trabajador.
- b) El nivel intelectual y jerárquico de los participantes.
- c) El contenido del programa de capacitación que se desee impartir.

Existen diversas clasificaciones sobre los métodos de capacitación según los enfoques brindados por los diversos autores consultados; para el caso Agustín Reyes Ponce divide los métodos de capacitación de acuerdo a la forma en que se imparten en:

A. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN DIRECTA

La capacitación directa es la que se da en forma expresa y formalmente mediante métodos de enseñanza seleccionados para esta finalidad, los cuales se mencionan a continuación.

1. Cursos breves

Este método es usado cuando se lleva a discusión un tema específico que generalmente está contenido en una materia mucho más amplia.

2. Becas

En este método se envía a empleados o ejecutivos a centros de enseñanza superior a que se especialicen en diferentes áreas del conocimiento, absorbiendo por lo general la empresa el costo de la misma.

3. Conferencia

Consiste en una exposición de una o dos horas como máximo, muchas veces seguido de preguntas y respuestas sobre un tema que puede ser tratado en ese tiempo.

El método de conferencia hace posible proporcionar una cantidad de información a una o varias personas en un mínimo de tiempo. Por lo general la empresa enfoca los puntos principales de análisis. En el ambiente de trabajo el conferencista puede ser el especialista en capacitación, el superior formal o algún otro que puede proporcionar la información.

4. Método de caso

Este método da muy buenos resultados cuando se analizan problemas de índole administrativo. Consiste en estudiar un caso real y práctico extraído de la propia empresa o de otras o que se encarga por escrito anticipadamente a los capacitandos para que lleven sus propias soluciones o puedan ser discutidos en la siguiente sesión.

5. Dentro del trabajo

Consiste en una serie de principios motivacionales, división pormenorizada del trabajador, participación, comprobación y mecanización que se observa en forma más o menos estricta, garantizando un adecuado aprendizaje que involucra cierto grado de operatividad, destreza manual y tiene por objetivo primordial mejorar la producción; además se dirige a enseñar en un puesto concreto y limitado.

6. Rotación planeada

Este método consiste en que, para preparar a un trabajador, pero sobre todo un jefe se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir, es decir que adquiera de esta manera múltiples experiencias.

7. Vestibular

Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, para los que van a ingresar a esta, pasan un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el fin de capacitarse en puestos que van a desempeñar después.

B. MÉTODOS DE CAPACITACIÓN INDIRECTA

La capacitación indirecta es aquella que se utiliza como medio para impartir programas de capacitación. Entre ellos podemos mencionar.

1. Mesas Redondas

Son el mejor medio para estudiar los problemas prácticos cuando intervienen funcionarios y ejecutivos de la empresa.

2. Publicaciones

En este método se incluyen las revistas, panfletos, libros, boletines, gráficas, dibujos, fotografías, etc. que van dirigidos al personal con el propósito de llevar la información que pueda resultarle interesante, en la que se aprovecha una sección para impartir una enseñanza teórica.

3. Medios Audiovisuales

Se refiere a la proyección de películas, imágenes, transparencias y carteles, usados para inculcar ciertas nociones que causan el impacto necesario en los empleados.

C. OTRA CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

De acuerdo al lugar donde se desarrolle, William Werther plantea la siguiente clasificación:

1. En el puesto de trabajo

1.1. Instrucción directa sobre el puesto

Este método se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. La instrucción directa sobre el puesto conlleva varias etapas que se mencionan a continuación:

- En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede

transferir sus conocimientos a su puesto. Enseguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domina la técnica.

- Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

1.2. Rotación de puestos

Se alienta la rotación del personal de una a otra función a fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, cada rotación es precedida por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias y renuncias.

1.3. Relación Experto-aprendiz

Este método posee claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como plomeros, carpinteros y expertos en zapatería. En este se da una relación entre un “maestro” y un aprendiz, en la cual se observan niveles más altos de participación y transferencia al trabajo. Dicha relación experto-aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtienen prácticamente de inmediato.

2. Fuera del puesto de trabajo

2.1. Conferencias, videos y películas audiovisuales

Este método tiende a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten

generalmente economía de tiempo así como de recursos; de igual forma permiten bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estos métodos muestran, sin embargo podrán mejorar cuando se organizan mesas redondas sesiones de discusión al terminar la exposición.

2.2. Actuación o sociodrama

El sociodrama se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados, induciéndolos a desempeñar diversas identidades, obteniendo retroalimentación de muy alta calidad.

2.3. Instrucción programada

Es una innovación en el adiestramiento y la educación en general, ya que goza de mucha aceptación en la industria, en la escuela y universidades. En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa, sino vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa del error.

2.4. Capacitación en laboratorio

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales, el desarrollo de conocimientos y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Este método se propone compartir experiencias y analizar

sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias.

Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

2. DESEMPEÑO LABORAL

La gran mayoría de las organizaciones tienen como propósito fundamental ser competitivas y eficaces en el servicio o producto que ofrecen, lo que significa que deben contar con un personal altamente calificado y capacitado para que responda a las demandas. En tal sentido se hace necesario evaluar las diferentes actividades en función de los requerimientos del puesto, de los objetivos y planes de la institución, lo que conlleva a evaluar el desempeño laboral, entendido éste como la forma en que el trabajador realiza sus tareas en su puesto de trabajo.

Dicho desempeño se refleja en la cantidad y calidad del trabajo que un empleado realiza; en el buen comportamiento que demuestre dentro de la empresa; en las características individuales como la forma peculiar en que el empleado realiza su trabajo; en la adquisición y desarrollo habilidades y destrezas, en la apropiación o aplicación de nuevos conocimientos a las actividades laborales y en la adecuada comunicación y relaciones humanas que establezca con sus compañeros de trabajo y jefes.

Es importante mencionar, que según los estudios de Fleishman (1979) “Existen algunas variables del desempeño que representan aspectos fundamentales del mismo, como son: a) Eficiencia general; b) productividad; c) accidentes atribuibles; d) ausencias justificadas y e) errores en la actividad laboral; estas variables aún que no contemplan todos los aspectos, se eligen por su validez, objetividad, alta confiabilidad y por ser medibles o estimadas, tanto para el desempeño individual como para el de la organización”¹⁶

En este sentido las instituciones retoman algunas de estas variables y otras con relación a las actividades que realiza el trabajador, con el afán de medir o estimar lo más objetivamente posible el desempeño de los empleados, lo que se conoce en el ámbito organizacional como “Evaluación del desempeño”, el cual se tratará en los siguientes apartados.

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para las organizaciones es importante medir el desempeño laboral, correlacionado con la capacitación, puesto que esto habrá de incidir en los resultados que se puedan obtener de parte del personal; al procedimiento que se utiliza para evaluar al personal de una empresa se le conoce comúnmente como: “Evaluación del desempeño”, la cual algunos autores la definen como:

Werther, Jr. William y David, Keith (1997) “El proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, siendo una función esencial que de una u otra manera suele realizarse en toda organización moderna”¹⁷, para estos autores la evaluación del desempeño es un proceso en el cual se busca evaluar las diferentes áreas relacionadas con el puesto de trabajo utilizando diferentes

¹⁶ Fleishman, Edwin; Bass, Alan R; 1986, “Estudios de Psicología Industrial y de personal” Edit. Trillas, México

¹⁷ Werther, Jr. William; Davis Keith, 1997, “Administración de personal y recursos humanos”, 4ª. Editorial McGraw Hill, México, Pag. 231

métodos y/o técnicas relacionadas con el puesto de trabajo y destaca que es una acción esencial dentro de la administración de recursos humanos.

Para Gibson, James L. Es una "Evaluación sistemática formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y potencial para su desarrollo futuro"¹⁷, este autor plantea que la evaluación del desempeño es constante y que se rige por un procedimiento, con el fin de medir los resultados del trabajo de un empleado en su puesto y las posibilidades que éste tenga para superarse dentro de la organización.

Otros autores que definen la evaluación del desempeño son Terry & Franklin así: "Es la valoración periódica del desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto"¹⁸, a diferencia de las anteriores definiciones, Terry & Franklin se refieren a una "valoración" de desempeño y no a una "evaluación", lo que significa reconocer la importancia y valorar constantemente la labor que realizan las personas en su puesto de trabajo, de acuerdo a las funciones asignadas o las inherentes a su cargo.

Gary Dessler (1994) se refiere a la evaluación del desempeño como: "La etapa en la que es posible darse cuenta que tan eficaz se ha sido en la contratación y ubicación de los empleados, así como en la motivación, en ella se identifican los problemas de personal y se adoptan las medidas correctivas"¹⁹, este autor hace énfasis en que ésta es útil para detectar deficiencias en la selección de personal, en como éstos se desenvuelven en su puesto y que tan motivados están, para de esta manera buscar los mecanismos que ayuden a solventar estas deficiencias.

¹⁸ Herrera Paz de Rodríguez y otros 1999, Tesis de Grado UES, Pag. 4

¹⁹ Gestión Empresarial en El Salvador, "Evaluac. del desempeño del personal para la toma de decisiones", Tesis UCA, pag 29

Habiendo estudiado las diferentes concepciones sobre la evaluación del desempeño, el equipo investigador construye su propio concepto: “Es el proceso mediante el cual se conoce, analiza y determina el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo, con la finalidad de medir sus fortalezas, debilidades y evaluar su eficiencia, de acuerdo a criterios establecidos por la empresa”.

2.2. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO PROCESO

Esta constituye una función esencial que debe realizarse en toda organización moderna de manera formal y sistemática. Generalmente es el Departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, pero en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, ya que es el jefe inmediato o supervisor quien conoce mejor el trabajo de cada empleado. En este sentido el Departamento de Personal ofrece asesoría y apoyo con respecto a las herramientas de evaluación que se deben utilizar, capacitar a los jefes o supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación con el objetivo de que estas sean uniformes, finalmente es responsable de unificar el uso del sistema de evaluación.

El sistema de evaluación debe ser válido y confiable, efectivo, aceptado y adaptado sobre la base de necesidades y características de la empresa por ello las organizaciones no pueden adoptar cualquier sistema. A través de un buen sistema de evaluación es posible identificar problemas o deficiencias de los trabajadores, incluso en el sistema de información de recursos humanos el detectar insuficiencias en trabajadores refleja y pone en evidencias procesos equivocados de selección, inducción y capacitación.

Como todo proceso, la evaluación del desempeño, se compone de una serie de pasos que llevará a obtener un resultado; de acuerdo a la bibliografía consultada, este proceso se realiza en tres pasos:

A. El primer paso es: “La Definición del Puesto”

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto de trabajo y ser prácticos y confiables, es decir que califican elementos de importancia en el puesto, estos se identifican como parte del proceso del análisis de puesto, de no ser así carece de validez.

Antes de definir lo que es el análisis de puesto, es necesario tener claro qué es un puesto; para Marvin Dunnette, es: “Una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñadas para lograr cierto propósito esencial y perdurable en una organización”²⁰, mientras que para Jaime A. Grados Espinoza lo define como: “El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”²¹. Grados Espinoza presenta un concepto más amplio, ya que incluye elementos específicos de índole social y psicológico.

Otro concepto relacionado con el análisis de puestos es la Descripción de puestos, la cual consiste en una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la empresa, aún tratándose de diferentes niveles, se pueden incluir algunas características relevantes, pero manteniendo la estructura inicial.

Es así como en el Análisis de puestos se define el puesto y describe lo que el puesto requiere en cuanto a comportamiento de los empleados, separa y

²⁰ Dunnette, Marvin, 1982, “Selección y administración de personal”, 8ª. Impresión, Edit. Continental, México

estudia cada uno de los elementos que integran el puesto, El análisis de puesto es de gran utilidad dentro de las organizaciones, ya que además nos brinda información específica sobre los diferentes puestos, provee información que puede ser útil en procedimientos de personal, hacer una adecuada selección de personal, detectar necesidades de capacitación, valuación de desempeño, evaluaciones del desempeño, etc.

B. El segundo paso es: “Ejecución de la evaluación del desempeño”

Este paso consiste en ejecutar la evaluación en sí del desempeño del empleado, como ya se mencionó es el jefe inmediato quien lleva a cabo esta acción. Para ello utiliza formularios que han sido adaptados y estandarizados de acuerdo a las necesidades de la empresa y los diferentes puestos que existen en la misma.

Generalmente se le comunica al empleado con anterioridad que será evaluado. La evaluación puede realizarse en el puesto de trabajo o fuera de él, dependiendo del tipo de trabajo. La evaluación se inicia dando a conocer al empleado, cual es la finalidad de ésta y se da por iniciada la evaluación. Durante esta hay intercambio de opiniones con relación a los criterios que se están evaluando para profundizar en estos.

Los resultados obtenidos, usualmente se discuten con el empleado para conocer su opinión al respecto y que éste firme de aceptada la evaluación; posteriormente se fija la fecha para la entrevista de retroalimentación.

²¹ Grados Espinoza, A. Jaime, 1988 "Inducción, reclutamiento y selección", Edit. Manual Moderno, México, Pag. 118

C. El tercer paso es: “Retroalimentación o Entrevista de Evaluación”

El tercer paso para la realización de la evaluación del desempeño es la Entrevista de Evaluación, la cual consiste en “Sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial futuro”²²

Existen tres tipos de entrevista, cada una con objetivo diferente, la primera es “Satisfactorio-promovible” cuyo objetivo es elaborar planes de desarrollo cuando el desempeño del empleado es satisfactorio y se le promoverá a un mejor puesto, siendo la más fácil de realizar.

El segundo tipo de entrevista es “Satisfactorio-no promovible” tiene como finalidad mantener el desempeño del empleado, ésta se da cuando no es posible una promoción porque quizás el trabajador ha logrado su nivel de competencia o la empresa no puede brindarle mayores oportunidades, por ello se busca incentivarlo para que continúe haciendo un buen trabajo. Como tercer tipo de entrevista se encuentra la “No Satisfactorio-correctible”, que tiene como finalidad elaborar un plan de corrección, es decir establecer las acciones para corregir el desempeño no satisfactorio del empleado.

Técnicas de entrevista

Existen diferentes técnicas para que el evaluador realice la entrevista dentro de las cuales las más importantes son: La de conocimiento; la de diálogo y la de solución de problemas. La primera se utiliza con empleados de poca antigüedad, y consiste en revisar el desempeño reciente y procurar de convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En la técnica del

²² Werther, William/Davis, Keith, 1997, ‘Admon. de personal y recursos humanos’ 4ª Edición, Edit. McGraw Hill, México.

diálogo se motiva al empleado para que exponga sus reacciones defensivas, excusas y quejas, proponiendo que se superen por medio de asesorías sobre las formas de mejorar su desempeño; en la entrevista de solución de problemas se identifican las dificultades que interfieren con el desempeño del empleado y a partir de esto se buscan diferentes opciones mediante capacitaciones, asesorías o reubicación.

Las entrevistas de evaluación proporcionan a los empleados retroalimentación directa relacionada con su desempeño, por ello las empresas modernas destacan mucho la importancia de este diálogo personal sobre logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.

2.3. ESTANDARES DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño requiere criterios que conforman los parámetros que permiten mediciones más objetivas. El objetivo de la evaluación del desempeño es "Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a su cabo puesto"²³. Para que este objetivo se cumpla, se deben establecer criterios que sean objetivos, válidos y verificables, basados en el análisis de puesto.

Además los criterios no pueden fijarse arbitrariamente, ya que se derivan en forma directa del análisis de puestos, en el cual se pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados.

²³ Werther Jr, William; Davis, Keith 1997, "Admon. de personal y Recursos Humanos", 4ª Edic. Editorial McGraw Hill, México, Pag. 233

Cuando no se tiene información sobre las funciones o han sido modificadas en el puesto, los criterios pueden basarse en observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el jefe inmediato. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. También se puede hacer la evaluación utilizando la observación indirecta, la cual se da cuando el evaluador debe basarse en otros elementos como por ejemplo, un escrito sobre lo que se desea evaluar.

Para que la evaluación sea práctica debe ser comprendida por evaluadores y empleados, ya que si se utilizan sistemas complicados puede conducir a confusión, manipulación o generar conflicto, por tal razón es importante realizar mediciones objetivas del desempeño, es decir que sean verificables por otras personas.

Generalmente las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa basándose en aspectos como el número de unidades producidas, unidades defectuosas, cantidad vendida o cualquier otro aspecto que puede registrarse en forma matemática. También no se pueden dejar de lado las mediciones subjetivas del desempeño que son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Al comparar la precisión de las mediciones objetivas y subjetivas, estas últimas son de baja precisión y cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más, por eso los encargados de realizar las evaluaciones de personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

Además de servir de controles, los criterios o medidas de desempeño son básicas para los ascensos, premios e incentivos, para la evaluación de

necesidades de capacitación y sus resultados, la estimación de los costos de mano de obra, la determinación de salario y otras finalidades.

2. 4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es importante considerar los factores que influyen al momento de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, puesto que los problemas pueden surgir en cualquier etapa del proceso de evaluación, entre estos se encuentran las mediciones subjetivas que suelen conducir a distorsiones de la calificación, las que se dan con mayor frecuencia cuando la persona que realiza la evaluación no conserva su imparcialidad en varios aspectos. Otras evaluaciones no tienen éxito por los problemas inherentes a las formas o procedimientos utilizados para realizar la evaluación. De igual manera se presentan distorsiones, cuando el empleado no está preparado para ser evaluado.

A. FACTORES SUBJETIVOS DEL EVALUADOR

1. Prejuicios personales

Esto sucede cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basados en estereotipos, el resultado puede ser distorsionado, es decir que se da una tendencia a permitir que las diferencias individuales como edad, sexo y religión afecten las calificaciones de evaluación que reciben los empleados.

2. La tendencia de la medición central

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio; cuando esto sucede los evaluadores ocultan los

problemas de los empleados que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a los que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

3. Efecto del halo o aureola

Ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la evaluación, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Esto puede suceder cuando un jefe inmediato evalúa a empleados que considera sus amigos, como aquellos que no lo son.

4. Interferencia de razones subconscientes

Muchos evaluadores pueden adoptar aptitudes benévolas o estrictas inconscientemente para agradar o conquistar popularidad, es decir juzgar como bueno al cumplimiento de las tareas de los empleados o mostrarse duro para ejercer autoridad sobre las personas. Ambas distorsiones aumentan cuando los estándares del desempeño son vagos y mal delineados.

5. Efectos de acontecimientos recientes

Sucede al utilizar mediciones subjetivas del desempeño en donde las calificaciones pueden verse afectadas por las acciones más recientes del empleado, ya que éstas, buenas o malas, influyen en la persona que está realizando la evaluación.

B. FACTORES INHERENTES A LAS FORMAS O PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN

1. Criterios poco claros

Esto se refiere a la subjetividad de los criterios de evaluación que se utilizan en las diferentes herramientas para medir el desempeño; lo que da lugar a la poca confiabilidad, validez, practicabilidad o mal uso de los métodos por parte del evaluador.

2. Criterios irrelevantes o subjetivos

Ocurre al no establecer los criterios mediante el análisis del rendimiento del puesto, con lo cual el evaluador no se asegura de relacionar los criterios con el trabajo.

3. Carencia de normas

Sin normas no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimiento del desempeño.

4. Mala retroalimentación al empleado

Se da al no comunicar al empleado los criterios y calificaciones obtenidas en la evaluación del desempeño o hacerlo de forma inadecuada, con lo cual se pierde el objetivo que el empleado detecte sus áreas fuertes y débiles en el trabajo.

C. EFECTOS PSICOLOGICOS EN EL EMPLEADO

Se entenderá por “Efectos Psicológicos” a la serie de manifestaciones subjetivas que presenta una persona al someterse a una situación determinada. Para el caso realizar exámenes en la escuela, pruebas psicológicas para optar

a un trabajo, y la evaluación del desempeño causan malestar o incomodidad el tener que realizarlas.

Al realizar la evaluación del desempeño existe una manifestación de desagrado cuando los empleados se ven sometidos a mediciones y evaluaciones dentro de las empresas. Además es importante mencionar que se presentan otros efectos psicológicos en el proceso de evaluación del desempeño, los cuales se mencionan a continuación:

1. Actitud del empleado ante la evaluación

El proceso de evaluación se ve limitado por la comunicación de actitudes negativas como inflexibilidad, actitud defensiva y contraria al desarrollo, por parte del empleado.

2. Inquietud del trabajador

Esta manifestación se genera a partir del momento en que al empleado se le comunica que será evaluado, en este momento éste se pregunta para qué lo van a evaluar; si será para conocer algunas debilidades de las tareas que realiza, promoverlo o sancionarlo.

3. La ansiedad

Este efecto se presenta en el trabajador con las siguientes características: sudoración en las manos, irritabilidad y se muestra en constante movimiento.

4. El miedo

Aquí se presenta una conducta de inseguridad ante la evaluación partiendo del hecho de que el empleado siente temor a ser mal evaluado por sus superiores.

5. Confusión

Esta se manifiesta cuando el empleado se percata de la naturaleza de la prueba, se bloquea psicológicamente y no responde a los resultados esperados por sus superiores. Es decir que cuando el jefe utiliza métodos de evaluación del desempeño complicados, el sujeto evaluado tiende a confundirse y por ende salir mal evaluado.

6. Resistencia

Es una predisposición de la persona a ser evaluada, sobre todo si se piensa que los resultados obtenidos no serán favorables.

2. 5. METODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Debido a la importancia de la evaluación del desempeño existen varios métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc. los cuales tratan de obtener información sobre la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes o después de la evaluación. Estas técnicas constituyen un esfuerzo por hacer más objetiva la evaluación, algunos son sencillos, otros requieren entrenamiento técnico, así como asesoría y ensayos prácticos.

Sin embargo, ninguna es perfecta, cada método posee ventajas y desventajas. Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de tratar sobre algo que ya ocurrió y puede ser medido. En cambio, los métodos que se basan en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Entre los principales métodos se encuentran:

1. Escala gráfica de calificación

Es la técnica más sencilla y de uso común para evaluar el desempeño, esta consiste en listar diversas características (como cantidad y calidad) así como una gama de desempeño (desde insatisfactorio hasta excepcional) para cada una. A todos los trabajadores se les califica encerrando en un círculo marcando la calificación que mejor describe el desempeño para cada característica, después se suman y totalizan los valores asignados por característica.

2. Lista de verificación

Consisten en que el evaluado selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características; el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo a la importancia de cada uno. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

3. Método de registro de acontecimientos críticos

En este método el evaluador lleva un registro diario, en el cual se anotan las acciones más destacadas o negativas del empleado. Posee dos características, la primera es que se refiere al período relevante a la evaluación, la segunda es que se registran las acciones directamente imputables al empleado. Este método puede utilizarse para complementar otras técnicas de evaluación.

4. Escalas de calificación conductual

Utiliza el sistema de comparación de desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos, tiene como finalidad la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad, ofreciendo una evaluación más adecuada y equitativa. De este modo partiendo de descripciones de desempeño aceptable e inaceptable obtenidos de diseñadores de puesto o supervisores, se determinan parámetros que permiten medir el desempeño.

5. Método de distribución forzada

Es similar a la graduación de una curva y consiste en colocar porcentajes predeterminados de calificación en diversas categorías de desempeño. Generalmente se escribe el nombre de cada empleado en una tarjeta separada, posteriormente para cada característica que se evalúa basta colocar la tarjeta del empleado en una de las categorías de desempeño apropiados.

6. Método de comparación de pares

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo por pares, el número de veces que cada empleado es considerado superior al otro, se puede sumar, para que constituya un índice, el empleado que resulte preferido mayor número de veces, es el mejor en el parámetro elegido.

7. Método de administración por objetivo

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen los objetivos de desempeño deseables y que éstos sean mensurables de manera objetiva, esto permite que el empleado se sienta más motivado, ya

que puede medir su progreso, hacer ajustes periódicos para lograr sus objetivos y recibir retroalimentación.

Al fijar los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional para contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

8. Autoevaluación

Es una técnica de evaluación muy útil, cuando se trata de incentivar al desarrollo individual; cuando los empleados se autoevalúan es menos probable que se presenten actitudes defensivas, el aspecto más importante consiste en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

9. Evaluaciones psicológicas

Generalmente esta se lleva a cabo a través de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El trabajo del psicólogo puede usarse como idoneidad del candidato para una vacante determinada. Este método requiere de habilidad y un grado de calificación del psicólogo por lo que algunos empleados tienden a rechazar este tipo de evaluación.

Con los diferentes contenidos estudiados sobre la capacitación y el desempeño laboral, se ha pretendido retomar los elementos básicos para conocer sobre la temática, construir los instrumentos de investigación y sustentar la teoría con la práctica.

En el transcurso de la construcción del marco teórico se encontró bibliografía sobre capacitación y el desempeño laboral, sin embargo en ésta no establece

una relación directa entre ambos conceptos. Además los teóricos consultados hablan indistintamente de la capacitación como adiestramiento, entrenamiento, educación laboral, formación profesional y desarrollo de recursos humanos, dificultando su definición.

Todo esto ha lleva a que el equipo investigador estructure un documento donde se plasmen las bases para establecer un diagnóstico sobre el impacto que la capacitación genera en el desempeño de los empleados.

El siguiente apartado describe la manera como se llevó a cabo el proceso de la investigación.

V. METODOLOGIA

La investigación se realizó a través de un estudio diagnóstico, el cual consiste en un proceso orientado a descubrir los factores o condiciones generales y específicos, objetivos y subjetivos de determinado fenómeno, de cuya información se descubren posibles causas, efectos, su dinámica y alternativas de solución. El diseño de investigación utilizado fue no experimental, pues se realizó sin manipular deliberadamente las variables, ya que los fenómenos a estudiar existían como tal y solo se observaron o comprobaron en su contexto natural, es decir, no se construyó ninguna situación x, sino que se observaron las ya existentes.

La unidad de análisis fueron los empleados y jefes de las empresas. La población comprendió todos los empleados de instituciones públicas y privadas de la zona metropolitana de San Salvador, que participaron en programas de capacitación y que fueron sometidos al proceso de evaluación del desempeño.

A) SUJETOS

Para la selección de los sujetos investigados, se seleccionaron dos instituciones del sector público: Instituto Salvadoreño del turismo y el Ministerio de Economía y dos del sector privado, Cetron de El Salvador e Industrias Caricia, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador; con la finalidad de establecer una comparación entre ambos sectores. Para elegir estas cuatro instituciones se consideró que éstas se dediquen a la prestación de servicios al público, posean un Departamento de Recursos Humanos, contar con un mínimo de 50 empleados, ser accesibles a la investigación, contemplar en su plan de trabajo programas de capacitación y realizar evaluación del desempeño.

La muestra de la población que participó en la investigación fue no probabilística, es decir una muestra dirigida ya que esta no requirió una representatividad de elementos de la población, sino una cuidadosa y controlada elección de los sujetos. Para ello se seleccionaron quince sujetos de ambos sexos por cada institución, totalizando 60 sujetos, cuyas edades oscilan entre los 20 y 60 años, con diferentes niveles académicos y que ejercen diversos cargos administrativos, con un tiempo de laborar para la institución de 6 meses a 25 Años. Uno de los requisitos indispensables fue que los empleados hayan participado en capacitaciones y que su desempeño haya sido evaluado por su jefe. (Ver Anexo No. 1)

Comentario [OAAP1]: Cuadro de datos generales

B) METODOS

Con el objetivo de corroborar como se desarrollan las capacitaciones en cada una de las cuatro instituciones investigadas, se empleó la observación dirigida cuyos datos se registraron en la guía elaborada para este fin. Así mismo se empleó la observación no dirigida para recabar información sobre el comportamiento y actitudes tanto del capacitado como del facilitador durante estos eventos.

Otro método utilizado fue la entrevista, a través de la cual se exploraron los objetivos, los criterios, la importancia los métodos y técnicas; y aspectos relacionados con el desempeño laboral como la importancia, la finalidad, los pasos y los criterios utilizados.

También el cuestionario se utilizó para conocer la opinión de los empleados de las instituciones públicas y privadas sobre la percepción que tienen de la

capacitación y una autoevaluación de su desempeño. Así mismo se administró un cuestionario a los jefes inmediatos de cada uno de los empleados con el objetivo de conocer su desempeño después de haber sido capacitados.

C) INSTRUMENTOS

Para recabar la información se administraron cuatro instrumentos:

1) Encuesta de opinión a empleados sobre capacitación y desempeño

Este instrumento tiene como objetivo obtener información sobre la capacitación que la empresa brinda a sus empleados y conocer como realizan la evaluación del desempeño (Anexo No. 2)

Comentario [OAAP2]: Encuesta de opinión a empleados sobre capac. y desempeño laboral

Está conformado por un apartado para los datos generales del empleado: Edad, sexo, nivel académico, puesto actual, departamento, unidad o sección a la que pertenece y tiempo de laborar en la institución.

La encuesta contiene dos áreas, la primera explora capacitación y la segunda el desempeño laboral. El área capacitación está integrada por catorce ítems que se dividen en seis rubros, conteniendo preguntas abiertas, cerradas y mixtas, éstas últimas poseen varias alternativas que se representan con literales. El rubro No. 1 "Capacitaciones recibidas" contiene dos preguntas cerradas (Items 1 y 2); el rubro No 2 "Beneficios de la capacitación" se explora a través de tres preguntas mixtas y una cerrada (Items 3, 4 y 5). El rubro No. 3 "Actitud" está compuesto por una pregunta mixta y una abierta (Items 6 y 7).

Para el rubro No. 4 "Evaluación de la capacitación", se formuló cuatro preguntas mixtas (Items 8, 9, 10 y 11); en el rubro No. 5 "Métodos y técnicas" se encuentra

una pregunta cerrada (Item No. 15) y para el rubro No.6 “Condiciones ambientales”, una pregunta mixta y un cuadro que presenta las condiciones ambientales: Ventilación, iluminación, ruido, temperatura, espacio físico y aseo del lugar donde se realizó la capacitación; en el cual el empleado evaluaba estas condiciones como adecuadas o inadecuadas.

En la segunda área de la encuesta, “Desempeño laboral” se indagó como el sujeto percibe la influencia de la capacitación en él, y está compuesta por diez preguntas que se responden asignándoles puntos a través de una escala del 1 al 5, considerando el 1 como el puntaje más bajo y el 5 como el más alto, luego se establecieron cinco rangos de criterios de incidencia y su respectiva interpretación (Ver anexo No. 3). La encuesta se administró en forma colectiva, para lo cual un miembro del grupo investigador expuso el objetivo de la encuesta y dio las instrucciones para contestarla y se dio un lapso de 25 minutos para completarla.

Comentario [OAAP3]: Cuadro de puntajes y criterios de incidencia.

Para evaluar dicho instrumento se tabularon los datos generales en un cuadro de doble entrada, registrando los datos de cada sujeto. Para el área de capacitación, se elaboró una matriz de doble entrada (Ver anexo No. 4), donde se registraron las preguntas cerradas por rubro, anotando las alternativas y la frecuencia con que fueron contestadas, así como el porcentaje que cada una de estas representa; las preguntas abiertas se agruparon estableciendo patrones de respuesta (tendencia) y la frecuencia, esta información se virtió en una matriz (Ver anexo No. 5).

Comentario [OAAP4]: Matriz para recolección de datos de Encuesta de opinión-capacitac.

Comentario [OAAP5]: Matriz para tabular las preguntas abiertas.

Para tabular los datos de la segunda área “Desempeño laboral” se registraron los puntajes obtenidos por pregunta por cada sujeto en un cuadro de doble entrada (Ver anexo No. 6) y se sumaron el total de puntos por sujeto horizontalmente y el total por e pregunta verticalmente. Luego se virtieron estos

Comentario [OAAP6]: Matriz para recolección de datos de Encuesta de opinión-desempeño

totales por sujeto sobre la base de cinco criterios de incidencia: a) Superior, b) alta, C) Media, d) Baja y e) Nula; y se sumaron verticalmente los puntajes que se situaron en cada criterio, es decir la frecuencia y con estos datos se obtuvieron los porcentajes por criterio (Ver anexo No. 7).

Comentario [OAAP7]: Matriz para tabular los puntajes totales de cada sujeto en base a rangos

2) Guía de observación de capacitación (Ver anexo No. 8)

Comentario [OAAP8]: Guía de observación de capacitación

Se realizó con el objetivo de verificar las condiciones en las que se desarrollaron las capacitaciones, entre estas el local y condiciones ambientales; los recursos didácticos y métodos utilizados, así como observar el desempeño del capacitador y los participantes durante el desarrollo del evento de capacitación.

La información obtenida se utilizó para contrastar y corroborar los datos recopilados a través de los demás instrumentos, en cada una de las instituciones objeto de estudio.

3) Guía de entrevista a responsables de capacitación (Anexo No. 9)

Comentario [OAAP9]: Guía de entrevista a responsables de capacitación

La finalidad de esta entrevista fue obtener información acerca de los criterios que utilizan los encargados de las capacitaciones para diseñar e implementar los programas y la evaluación del desempeño.

Comentario [OAAP10]: .

Esta contiene los datos generales del sujeto, el nivel académico y el tiempo de experiencia en el puesto. La guía de entrevista consta de 23 preguntas abiertas, distribuidas en cinco áreas: la primera explora "Actitud" preguntas 1, 13, 14 y 16; la segunda "Necesidades de capacitación" preguntas 3, 4, 5 y 18; la tercera indaga "Los métodos utilizados para la capacitación y la evaluación del

desempeño” preguntas 8, 9 y 21; con la cuarta área se explora la evaluación de la capacitación y el desempeño laboral preguntas 10, 11 y 12, y finalmente la quinta área trata sobre “Las políticas y los objetivos de las instituciones, preguntas 2, 6, 15, 17 y 20.

Este instrumento se administró en forma directa por parte de dos miembros del equipo investigador, previa concertación de cita con los responsables de las capacitaciones y para su administración se requirió de 40 minutos.

La tabulación de las preguntas se llevó a cabo a través de un cuadro donde se registraron las respuestas por cada institución y por pregunta (Ver anexo No. 10).

Comentario [OAAP11]: Cuadro de resultados de entrevista a responsables de capacitación

Comentario [OAAP12]:

Comentario [OAAP13]: Cuestionario sobre desempeño de los empleados

4) Cuestionario sobre el desempeño de los empleados (Ver anexo No. 11)

Este instrumento consta de siete preguntas abiertas dirigidas a los jefes inmediatos de los empleados de la muestra, con el objetivo de conocer el resultado de su desempeño después de haber sido capacitados.

Para su aplicación se distribuyó a los jefes de cada empleado en los horarios disponibles de éstos. Para tabular los resultados se utilizó el mismo método y diseño de matriz del instrumento anterior (Anexo No. 12)

Comentario [OAAP14]: Cuadro de resultados sobre el desempeño laboral de los empleados

D) PROCEDIMIENTO

El equipo investigador se conformó por afinidad y presentó la carta de inscripción oficial al Departamento de Psicología, luego el equipo sostuvo reuniones con el Asesor elegido para discutir posibles temáticas a investigar,

una vez elegida la temática se inició la elaboración del Protocolo, el cual se presentó al Asesor y equipo técnico para su respectiva revisión y luego de cumplir las observaciones se dio por aceptado. De esta manera se procedió a la elaboración del Anteproyecto de la investigación, en el cual se elaboraron los objetivos, el marco teórico, la metodología y al mismo tiempo se construyeron los instrumentos y las respectivas matrices para la tabulación de los datos. Todo esto se presentó al Asesor para su revisión y aprobación.

Para la ejecución del Proyecto se preseleccionaron las empresas y se eligieron cuatro que cumplieran con los requisitos establecidos, luego se presentaron las cartas a la dirección de estas, solicitando autorización para realizar la investigación.

Una vez realizado el contacto y aval de las instituciones, se procedió a administrar los instrumentos, siendo la “Encuesta de opinión” la primera en aplicarse de forma colectiva a los empleados seleccionados de cada institución, en horarios acordados por el responsable de las empresas y coordinados por el equipo investigador; la “Guía de observación” se aplicó durante el desarrollo de un evento de capacitación en cada institución objeto de estudio; la “Entrevista a responsables de capacitación” se realizó por dos integrantes del equipo en horarios previamente asignados por éstos, y el “Cuestionario sobre la evaluación del desempeño” se aplicó al jefe de cada uno de los empleados participantes.

Después de obtenida la información se procedió a tabular los datos de cada instrumento,virtiéndolos en matrices de doble entrada tal y como se describe en la metodología de los instrumentos. Para el análisis e interpretación de los datos se utilizó la Estadística Descriptiva ya que permite analizar los datos

concretos de forma colectiva, y para esto se vale de la recolección, presentación, tabulación y análisis de datos.

Los resultados obtenidos se representaron en gráficas de barra, de pastel, histogramas y gráficos de líneas, las cuales sirvieron para analizar la información más relevante y establecer comparaciones entre las empresas, todo esto sirvió de base para realizar el análisis e interpretación de datos por cada sector. Luego se procedió a elaborar el análisis e interpretación general, es decir el diagnóstico en sí.

Después de haber elaborado el análisis se formularon las conclusiones y recomendaciones y se procedió a elaborar la Propuesta del Manual de Capacitación, considerando los resultados del diagnóstico.

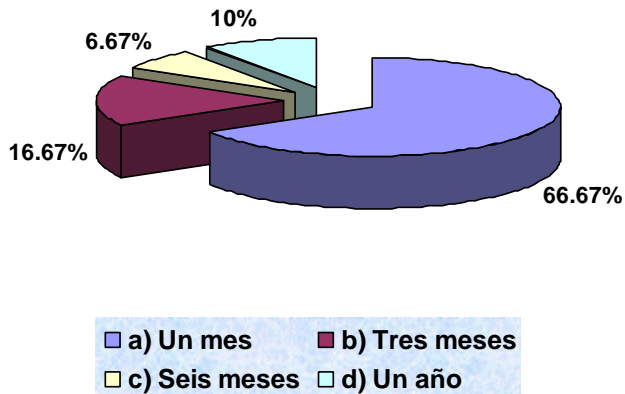
Finalmente se elaboró la memoria de Tesis para su respectiva aprobación y exposición al Asesor.

**VI. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE
DE LA ENCUESTA SOBRE CAPACITACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL
APLICADA A EMPLEADOS DE INSTITUCIONES PUBLICAS**

**CUADRO No. 1 Rubro I. Capacitación recibida
Instituciones públicas**

| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|--|--------------------------------|-----------|-------------|
| 1. ¿Hace cuanto tiempo recibió la última capacitación? | a) 1 mes. | 20 | 66.67% |
| | b) 3 meses. | 5 | 16.67% |
| | c) 6 meses. | 2 | 6.66% |
| | d) 1 año. | 3 | 10.00% |
| | e) Mas de un año | | |
| TOTAL | | 30 | 100% |
| 2. ¿En que áreas le ha capacitado la empresa? | a) Computación. | 30 | 38.96% |
| | b) Servicio al Cliente. | 9 | 11.68% |
| | c) Comunicación. | 5 | 6.49% |
| | d) Relaciones Interpersonales. | 6 | 7.80% |
| | e) Liderazgo. | 14 | 18.18% |
| | f) Administración. | 6 | 7.80% |
| | g) Calidad Total. | 7 | 9.01% |
| | h) Otros | | |
| TOTAL | | 77 | 100% |

Gráfica No. 1
Hace cuanto tiempo fueron capacitados
los empleados
Instituciones públicas



En base a los resultados obtenidos de las instituciones públicas, la muestra opinó haber recibido la última capacitación hace un mes (66%) y tres meses (16.67%), así mismo las áreas en que fueron capacitados son: Computación y liderazgo, datos que fueron confirmados por los responsables de capacitación.

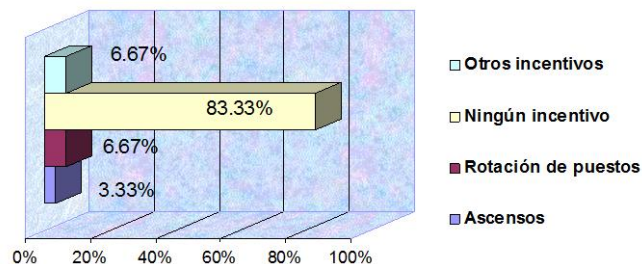
El hecho de que las instituciones públicas haya capacitado a su personal hace un mes, se debe a que cuentan con una planificación anual para cubrir las diferentes necesidades de capacitación en todos sus departamentos, y que éstas por su naturaleza, se dedican a la prestación de servicios al público.

Con relación a las áreas en que las instituciones capacitaron a su personal, se destacan los cursos de computación (38.96%), por considerarlos una herramienta que contribuye a la eficiencia del empleado y a la modernización del sector público; con los cursos de liderazgo (18.18%) se pretendió formar a los trabajadores, desarrollándoles habilidades para el manejo de grupos y toma de decisiones, con el objetivo de que la institución sea líder en la calidad del servicio que ofrece.

**CUADRO No. 2 Rubro II. Beneficios de la Capacitación
Instituciones públicas**

| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|--|------------------------|-----------|-------------|
| 3. ¿Qué incentivos ha recibido de la empresa al ser capacitado? | a) Aumento de sueldo | 0 | 0.00% |
| | b) Ascenso. | 1 | 3.33% |
| | c) Rotación de Puesto. | 2 | 6.67% |
| | d) Ninguno. | 25 | 83.33% |
| | e) Otros. | 2 | 6.67% |
| | f) No responde. | 0 | 0 |
| TOTAL | | 30 | 100% |
| 4. ¿Ha mejorado su calidad de vida a raíz de las capacitaciones? | a) Si | 19 | 63.33% |
| | b) No. | 10 | 33.33% |
| | c) No contesto | 1 | 3.33% |
| TOTAL | | 30 | 100% |
| 5. ¿Le ha permitido la capacitación desarrollar sus conocimientos y habilidades en su trabajo? | a) Sí | 27 | 90.00% |
| | b) No | 3 | 10.00% |
| TOTAL | | 30 | 100% |

**Gráfica No. 2
Incentivos a empleados después de ser capacitados
Instituciones públicas**

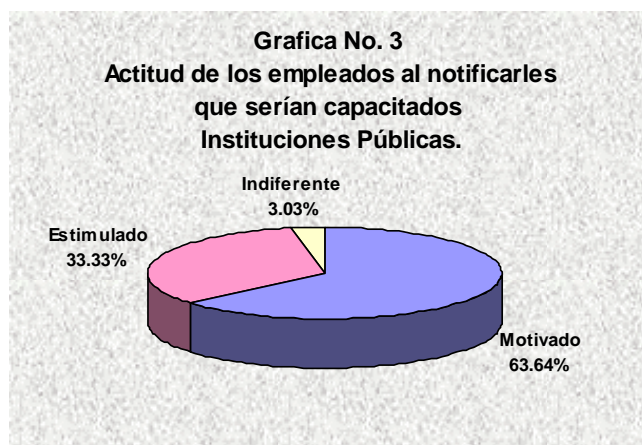


En cuanto a los beneficios que la capacitación brindó a los empleados, la mayoría de la muestra manifestó que no han recibido “Ningún incentivo” por parte de las instituciones (83.33%), sin embargo consideran que ha mejorado su calidad de vida (63.33%) en función de la superación personal y además les ha permitido desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas en sus puestos de trabajo (90%), así como las relaciones familiares. Todo esto se constató con la entrevista a responsables de capacitación y a los jefes de cada empleado de la muestra, a través de las preguntas sobre los resultados e influencia de la capacitación (Ver anexo No. 9, ítem 10 y anexo 2, ítem 5 y 6).

Con la información proporcionada se confirma, que dentro de las políticas institucionales, contemplan la capacitación como una estrategia para promover, ascender, aumentar el sueldo o rotar de puesto al personal; si no que ven en la capacitación misma un incentivo. Es por ello que a través de esta han adquirido y puesto en práctica los conocimientos y habilidades en su actividad laboral, relaciones interpersonales y en su ambiente familiar, lo cual conlleva a mejorar su calidad de vida.

CUADRO No. 3 Rubro III- Actitud

| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|--|-----------------|-----------|-------------|
| 6. ¿Cómo se sintió cuando le notificaron que sería capacitado? | a) Motivado. | 21 | 63.64% |
| | b) Molesto. | 0 | 0.00% |
| | c) Estimulado. | 11 | 33.33% |
| | d) Indiferente. | 1 | 3.03% |
| TOTAL | | 30 | 100% |
| 7. ¿Considera que las capacitaciones son valiosas para usted? | a) Sí. | 30 | 100% |
| | b) No. | | |
| TOTAL | | 30 | 100% |



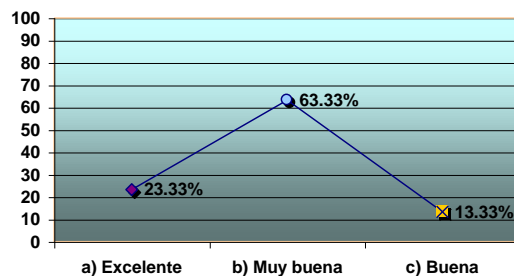
Al explorar el rubro sobre la actitud del empleado hacia la capacitación, el porcentaje más significativo de la muestra (63.33%) manifestaron sentirse “Motivados” al notificarles que serían capacitados y todos los sujetos consideraron “Valiosa” la capacitación. Esto demuestra que los empleados se sintieron estimulados y tomas en cuenta por parte de las instituciones, mostrando así una actitud positiva hacia la capacitación, interés y deseos de participación; lo cual se pudo observar en el desarrollo de la última capacitación.

CUADRO No. 4 Rubro IV- Evaluación de la Capacitación Instituciones públicas

| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|---|---------------|-----------|-------------|
| 8. ¿Cómo evalúa la última capacitación? | a) Excelente. | 7 | 23.33% |
| | b) Muy buena | 19 | 63.33% |
| | c) Buena | 4 | 13.33% |
| | d) Regular | 0 | 0.00% |
| | e) Mala | 0 | 0.00% |
| TOTAL | | 30 | 100% |

| | | | |
|---|-------------------------------|-----------|-------------|
| 9. ¿Quién realizó la evaluación de la última capacitación? | a) Facilitador / Capacitador. | 23 | 63.80% |
| | b) Coordinador. | 8 | 22.22% |
| | c) Jefe Inmediato. | 2 | 5.55% |
| | d) Otros. | 2 | 5.55% |
| | e) No contesto. | 1 | 2.78% |
| TOTAL | | 36 | 100% |
| 10. ¿Considera que los contenidos de la última capacitación estaban acordes a las necesidades de su puesto? | a) Sí. | 28 | 93.33% |
| | b) No | 2 | 6.67% |
| TOTAL | | 30 | 100% |
| 11. ¿Se promovió la participación en un clima de confianza y dinamismo? | a) Sí. | 28 | 93.33% |
| | b) No. | 2 | 6.67% |
| TOTAL | | 30 | 100% |

Gráfica No. 4
Evaluación de la capacitación por parte de los empleados
Instituciones públicas



Al evaluar la capacitación como “Muy buena” (63.33%) significa que está bajo un diagnóstico de necesidades de capacitación, donde se consideran los empleados a participar, los temas, tipos de capacitación y las técnicas a utilizar; respondiendo de esta forma a los intereses y necesidades del grupo. Esto se comprobó con los resultados de la muestra, ya que opinaron que los contenidos cubrieron las necesidades de sus puestos de trabajo (93.33%); además los eventos de capacitación se dieron en un clima de confianza dinamismo (93.33%), producto de que el facilitador generó un ambiente de confianza, participación y aclaró dudas a los participantes.

Con respecto al facilitador quien fue la persona que evaluó la última capacitación (63.8%), concuerda a lo sugerido por los teóricos, ya que éstos sostienen que es el facilitador quien debe realizar la evaluación de cada evento, por considerar que es la persona que conoce sobre los contenidos, temáticas, metodología, técnicas, el nivel de participación y las condiciones en que se desarrolla la capacitación.

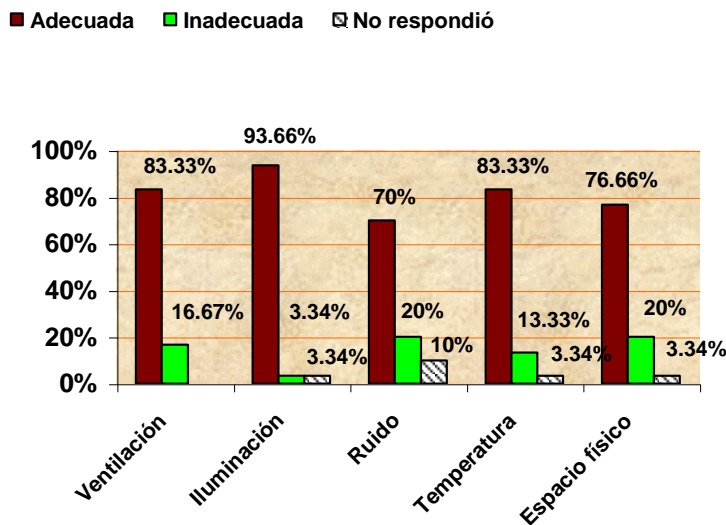
**CUADRO No. 5 Rubro V. Métodos y Técnicas
Instituciones públicas**

| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|---|------------------------------|-----------|-------------|
| 12. ¿Qué tipo de ayuda audiovisual se utilizó con la última capacitación? | a) Pizarra. | 19 | 31.70% |
| | b) Retroproyector | 7 | 11.70% |
| | c) Proyector de Diapositivas | 5 | 8.30% |
| | d) Cañón | 9 | 15.00% |
| | e) Radiograbadora | 1 | 1.70% |
| | f) Televisión VHS | 6 | 10.00% |
| | g) Carteles | 1 | 1.60% |
| | h) Micrófono | 6 | 10.00% |
| | i) Otros | 6 | 10.00% |
| TOTAL | | 60 | 100% |

El cuadro anterior corresponde al rubro Métodos y técnicas, específicamente, al tipo de ayuda audiovisual utilizado en la última capacitación. Destaca mayormente la pizarra (31.7%) por ser un recurso didáctico utilizado tradicionalmente para la enseñanza, y por ser considerado de bajo costo, de fácil traslado y por ser una herramienta auxiliar de los demás recursos. Con la pizarra se logra proporcionar ejemplos, ilustraciones, realizar ejercicios, explicar paso a paso una temática, corregir errores, lograr la participación de los asistentes y es una herramienta práctica.

Sin embargo, el cañón (15%) que es lo último en tecnología en el país, el retroproyector, televisor y VHS; fueron otras herramientas utilizadas de acuerdo al tema desarrollado y la metodología empleada.

Gráfica No. 5
Condiciones Ambientales durante la capacitación
Instituciones Públicas



**CUADRO No. 6 Rubro VI Condiciones Ambientales en las capacitaciones
Instituciones Públicas**

| PREGUNTA | | ALTERNATIVA | | | | FX | % | |
|--|-------------------|-------------------------|-------|----------|-------|--------------|-------------|---------|
| 13. ¿Dónde Recibió la última capacitación? | | a) Dentro de la empresa | | | | 3 | 9.67% | |
| | | b) Fuera de la empresa | | | | 28 | 90.32 | |
| | | c) Fuera del país | | | | 0 | 0% | |
| TOTAL | | | | | | 31 | 100% | |
| Problema | Alternativa | Adecuada | | Adecuada | | No Respondió | | % Total |
| | | Fx | % | Fx | % | Fx | % | |
| 14. ¿Evalúe si el local en que se le brindó la última capacitación reúne las siguientes condiciones? | a) Ventilación | 25 | 83.33 | 5 | 16.67 | | | 100% |
| | b) Iluminación | 28 | 93.66 | 1 | 3.34 | 1 | 3.34 | 100% |
| | c) Ruido | 21 | 70 | 6 | 20 | 3 | 10 | 100% |
| | d) Temperatura | 25 | 83.33 | 4 | 13.33 | 1 | 3.34 | 100% |
| | e) Espacio Físico | 23 | 76.66 | 6 | 20 | 1 | 3.34 | 100% |
| | f) Aseo | | | | | | | |

En este último rubro, el cual trata sobre las “Condiciones ambientales donde se desarrolló la última capacitación”, la muestra opinó en su mayoría, haberla recibido fuera de la empresa (90.32) y al evaluar las condiciones del local manifestaron que la “Iluminación” se encontró mejor evaluada por la muestra (93.66%), en similar porcentaje el aseo (90%) seguido por “Ventilación” (83.33%) y temperatura (83.33%), en cambio el “Espacio físico” (76.66%) y ruido (70%) tienen menor puntaje, aunque todas las condiciones fueron evaluadas como adecuadas.

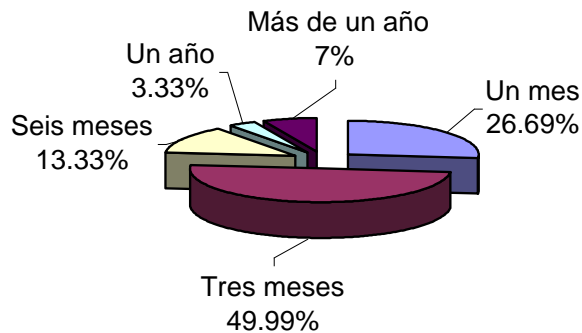
Esto se corroboró, a través de la guía de observación (ver anexo No 8), ya que se afirma que con relación al local donde se brindó la última capacitación reunió las condiciones adecuadas para el buen desarrollo de las mismas; lo cual se debió a que se realizaron en un local apropiado donde la iluminación, ventilación y temperatura contribuyeron a la buena visibilidad de los participantes generando un ambiente agradable en los mismos, logrando de esta forma más atención y concentración en los empleados; sin embargo el ruido causó interferencia en menor escala.

**VII. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
DE LA ENCUESTA SOBRE CAPACITACIÓN
Y DESEMPEÑO LABORAL APLICADA A EMPLEADOS DE
INSTITUCIONES PRIVADAS**

**CUADRO No. 1 Rubro I. Capacitación Recibida en la Empresa
Instituciones privadas**

| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|--|--------------------------------|-----------|-------------|
| 1. ¿Hace cuanto tiempo recibió la última capacitación? | a) 1 mes. | 8 | 26.7% |
| | b) 3 meses. | 15 | 50% |
| | c) 6 meses. | 4 | 13.33% |
| | d) 1 año. | 1 | 3.33% |
| | e) Mas de un año | 2 | 6.66% |
| TOTAL | | 30 | 100% |
| 2. ¿En que áreas le ha capacitado la empresa? | a) Computación. | 6 | 8.2% |
| | b) Servicio al Cliente. | 15 | 20.54% |
| | c) Comunicación. | 7 | 9.58% |
| | d) Relaciones Interpersonales. | 8 | 10.95% |
| | e) Liderazgo. | 6 | 8.2% |
| | f) Administración. | 12 | 16.43% |
| | g) Calidad Total. | 4 | 5.47% |
| | h) Otros | 15 | 20.54% |
| TOTAL | | 73 | 100% |

Gráfica No. 6
Hace cuanto tiempo fueron capacitados los empleados Instituciones públicas



Los resultados obtenidos en las instituciones privadas demuestran que los empleados recibieron su última capacitación hace tres meses (50%) y las áreas en que han sido más capacitados fueron servicio al cliente (20.54%) que está relacionado a la calidad total y relaciones interpersonales. Además sobresalieron otras áreas como ISO 9000; Mercadeo y Ventas, Administración de Inventarios, Normas Contables, Legislación y Trámites Aduanales y Globalización que obedecen al área de administración (20.54%).

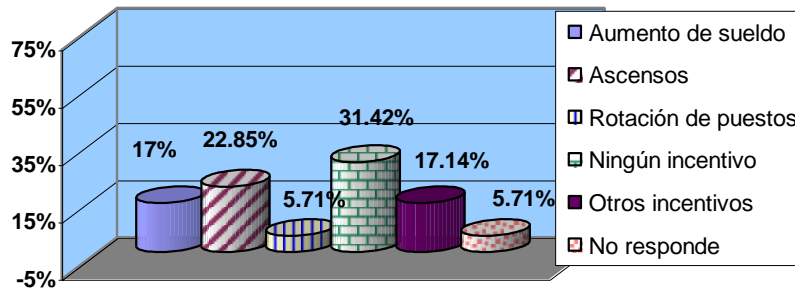
Esto se contrastó con la entrevista realizada a los responsables de capacitación (Ver anexo 9, ítem No 3), quienes manifestaron que cuentan con un plan de capacitación que es desarrollado durante el año y este se basa en un diagnóstico de necesidades de capacitación, permitiendo así determinar las áreas en que los empleados necesitaban ser reforzados para responder a las exigencias del medio laboral.

Se confirma que las instituciones privadas ven la capacitación como una herramienta importante dentro del medio empresarial tanto para el nuevo y antiguo empleado, ya que les permite adquirir conocimientos en todas las áreas dentro de su puesto de trabajo, actualizarse y reforzar otros para volverse más competitivos.

**CUADRO No. 2 Rubro I. Beneficios de la Capacitación
Institución Privada**

| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|--|------------------------|-----------|-------------|
| 3. ¿Qué incentivos ha recibido de la empresa al ser capacitado? | a) Aumento de sueldo | 6 | 17.14% |
| | b) Ascenso. | 8 | 22.85% |
| | c) Rotación de Puesto. | 2 | 5.71% |
| | d) Ninguno. | 11 | 31.42% |
| | e) Otros. | 6 | 17.14% |
| | g) No responde. | 2 | 5.71% |
| | TOTAL | | 35 |
| 4. ¿En que áreas le ha capacitado la empresa? | a) Sí | 27 | 90% |
| | b) No. | 3 | 10% |
| | c) No contesto | 0 | |
| TOTAL | | 30 | 100% |
| 5. ¿Le ha permitido la capacitación desarrollar sus conocimientos y habilidades en su trabajo? | a) Sí. | 30 | 100% |
| | b) No | 0 | |
| TOTAL | | 30 | 100% |

Gráfica No. 7
Incentivos a empleados después de ser capacitados
Instituciones privadas



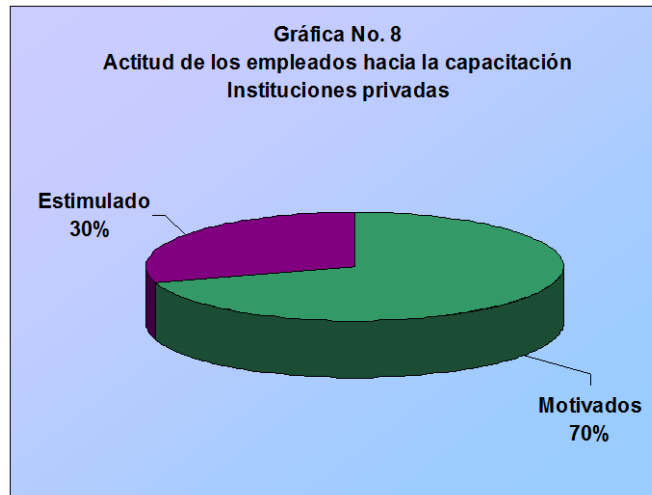
En la presente gráfico se refleja que las instituciones privadas no proporcionan mayores incentivos a los empleados al ser capacitados (31.42%); sin embargo otro porcentaje menor manifestaron que la empresa les incentivó a través de ascensos (22.85%) y otros tuvieron aumento de sueldo. Además la muestra considera que las capacitaciones han contribuido a mejorar su calidad de vida (90%) y les ha permitido desarrollar sus conocimientos y habilidades en su trabajo (100%).

En lo anterior se afirma que para el caso de los empleados que no recibieron ningún incentivo al ser capacitados, la mayoría (8 sujetos) son de Industrias Caricia, lo que significa que la empresa no cuenta con un programa de incentivos definido, ni mucho menos que contemple estos beneficios (aumento de sueldo, ascenso y rotación de puestos) como parte de las políticas de capacitación. Esto se confirma con lo expresado por la responsable de capacitación (Ver anexo 9, ítem No 23); en cambio se evidencian que CETRON ofrece algunos beneficios a sus empleados como ascensos y aumento de sueldo, después de haber sido capacitados.

Sin embargo, la capacitación ha tenido aspectos positivos en el mejoramiento de las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y familiares de los trabajadores de ambas instituciones, además la capacitación ha contribuido a que éstos actualicen sus conocimientos y se perfeccionen en el manejo de equipo y herramientas de trabajo. (100%).

**CUADRO No. 3 Rubro III. Actitud de los empleados hacia la capacitación
Instituciones Privadas**

| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|--|--------------------|-----------|-------------|
| 6. ¿Cómo se siente cuando la notificaron que sería capacitado? | a) Motivado. | 21 | 70% |
| | b) Molesto. | 0 | |
| | c) Estimulado. | 9 | 30% |
| | d) Indiferente. | 0 | |
| TOTAL | | 30 | 100% |
| 7. ¿Considera que las capacitaciones son valiosas para usted? | a) Sí | 30 | 100% |
| | b) No | | |
| TOTAL | | 30 | 100% |



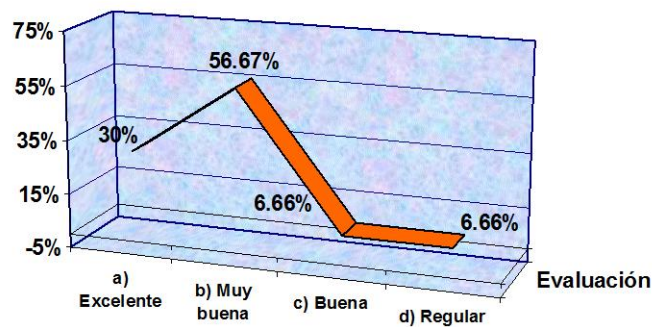
En cuanto a la actitud que tiene los empleados cuando se les notificó que serán capacitados, una gran parte de la muestra sostiene que se sienten “motivados” (70%) todos valoran positivamente las capacitaciones recibidas (100%). Esto obedece a que los encargados de capacitación hacen una buena selección del personal a capacitar, ya que toman en cuenta el puesto, el nivel de aprovechamiento y el potencial que los empleados tienen para captar o asimilar los nuevos conocimientos, según lo plantean los responsables de capacitación. (Anexo No.9, Item No.5)

Además para los empleados, la capacitación es un factor motivante, ya que considera que su empresa les compensa de esta forma su esfuerzo y dedicación a su trabajo, en tal sentido que se afirma que los empleados se sienten tomados en cuenta y al mismo tiempo le dan gran importancia a la capacitación, puesto que son de mucho beneficio para la adquisición y refuerzo de conocimientos que contribuyan a mejorar su trabajo y adquirir mayor experiencia, enriquecen su hoja de vida y realizan sus actividades con menos errores, es decir sostienen que las capacitaciones les ayudan a crecer en lo laboral y personal.

**CUADRO No. 4 Rubro IV- Evaluación de la Capacitación
Instituciones privadas**

| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|---|-------------------------------|-----------|-------------|
| 8. ¿Cómo evalúa la última capacitación? | a) Excelente. | 9 | 30% |
| | b) Muy buena | 17 | 56.6% |
| | c) Buena | 2 | 6.66% |
| | d) Regular | 2 | 6.66% |
| | e) Mala | 0 | 0% |
| TOTAL | | 30 | 100% |
| 9. ¿Quién realizó la evaluación de la última capacitación? | a) Facilitador / Capacitador. | 13 | 40.62% |
| | b) Coordinador. | 7 | 21.87% |
| | c) Jefe Inmediato. | 4 | 12.5% |
| | d) Otros. | 8 | 25% |
| | e) No contesto. | 0 | 0% |
| TOTAL | | 36 | 100% |
| 10. ¿Considera que los contenidos de la última capacitación estaban acordes a las necesidades de su puesto? | a) Sí. | 30 | 100% |
| | b) No | 0 | 100% |
| TOTAL | | 30 | 100% |
| 11. ¿Se promovió la participación en un clima de confianza y dinamismo? | a) Sí. | 30 | 100% |
| | b) No. | 0 | 0% |
| TOTAL | | 30 | 100% |

Gráfica No. 9
Evaluación de la capacitación por parte de los
empleados
Instituciones privadas



Al explorar sobre la evaluación de la última capacitación la mayoría de la muestra la evalúan como “muy buena” (56.67%) y otro porcentaje bajo pero considerable la evalúa como “excelente” (30%).

En cuanto a la persona que realizó la evaluación, el mayor porcentaje (40.62%) opina que es el facilitador/capacitador; por otro lado el total de la muestra (100%) considera que los contenidos temáticos estaban acordes a las necesidades de sus puestos de trabajo y otro porcentaje igual (100%) manifestó que se promovió la participación en un clima de confianza y dinamismo.

Con estos datos se asevera que los eventos de capacitación brindados por el sector privado cubrieron las necesidades del grupo capacitado, puesto que obedecieron a los criterios de educación, formación, actualización y óptimo desempeño según lo expresado por los responsables de capacitación (Anexo No.9, Item # 3). Con estos criterios, las instituciones realizaron un diagnóstico de necesidades de capacitación en el cual se seleccionaron los contenidos

necesarios para reforzar las áreas en que los empleados tenían mayores dificultades.

Es por esta razón que los empleados consideran que los contenidos eran acordes a su puesto de trabajo, y con respecto al capacitador utilizó una metodología que permitió la participación de los empleados, generando confianza y dinamismo entre ellos.

**CUADRO No. 5 Rubro V- Métodos y Técnicas
Institución Privada**

| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|--|------------------------------|-----------|-------------|
| 12. ¿Qué tipo de ayuda audiovisual se utilizó en la última capacitación? | a) Pizarra. | 21 | 30.9% |
| | b) Retroproyector | 10 | 14.70% |
| | c) Proyector de Diapositivas | 4 | 5.9% |
| | d) Cañón | 9 | 13.23% |
| | e) Radiograbadora | 2 | 2.94% |
| | f) Televisión VHS | 6 | 8.82% |
| | g) Carteles | 9 | 13.23% |
| | h) Micrófono | 6 | 8.82% |
| | i) Otros | 1 | 1.47% |
| TOTAL | | 68 | 100% |

Como lo muestra la tabla anterior, las instituciones privadas utilizan una diversidad de recursos didácticos para capacitar a su personal, esto es parte importante de la metodología que utilizan quienes ejecutan la capacitación, así como quienes planifican las mismas, ya que a través de la ayuda audiovisual y otros, se logra un mejor aprendizaje, puesto que contribuye a disminuir el esfuerzo del Capacitador y del capacitado, aprendiendo más en menos tiempo y

menor esfuerzo, tal y como lo plantea Arias Galicia (1988) "Las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales ayudan a una mejor comprensión de la ideas y la unificación e interpretación de las mismas".

Como es evidente, en este caso, la pizarra fue la herramienta didáctica que fue más utilizada durante las capacitaciones de las instituciones privadas (30.9%) combinándose así con el retroproyector de acetato (14.70%) cañón multimedia (13.23%), carteles (13.23) y otros como televisor y VHS (8.82%) y proyector de diapositivas (5.9%), esto también está relacionado con el tipo de capacitación que se desarrolló, entre ellas conferencias magistrales, cursos, entrenamientos y otros; además influyeron los temas o áreas en que fueron capacitados los empleados, para el caso "Servicio al Cliente" y "otras áreas específicas"; ya que las explicaciones teóricas, suelen ser reforzadas a través de palabras claves o esquemas en la pizarra; lo cual confirma que este recurso, aunque es en alguna medida antiguo, continúa siendo una herramienta útil y de fácil acceso.

CUADRO No. 6 Rubro VI. Condiciones Ambientales en las Instituciones Privadas

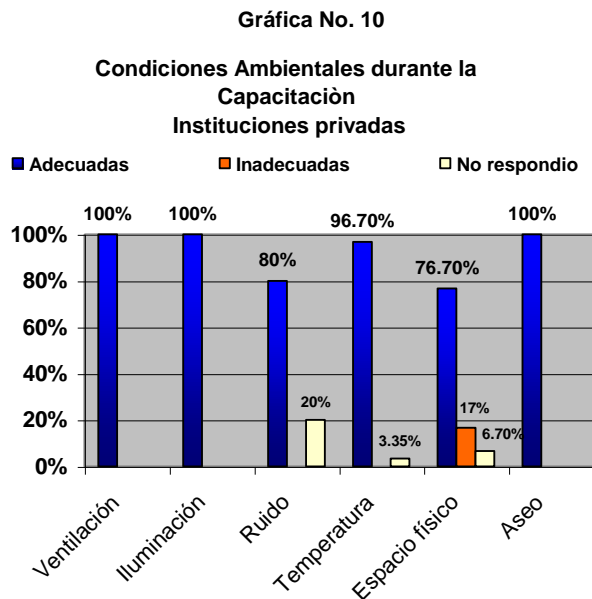
| PREGUNTA | ALTERNATIVA | FX | % |
|--|-------------------------|-----------|-------------|
| 13. ¿Dónde Recibió la última capacitación? | a) Dentro de la empresa | 16 | 51.62% |
| | b) Fuera de la empresa | 14 | 45.16% |
| | c) Fuera del país | 1 | 3.23% |
| TOTAL | | 31 | 100% |

| Pregunta | Alternativa | Adecuada | | Inadecuada | | No Respondió | | % de Total |
|--|-------------------|----------|-------|------------|-------|--------------|-------|------------|
| | | Fx | % | Fx | % | Fx | % | |
| 14. ¿Evalúe si el local en que se le brindo la ultima capacitación reúne las siguientes condiciones? | a) Ventilación | 30 | 100% | | | | | 100% |
| | b) Iluminación | 30 | 100% | | | | | 100% |
| | c) Ruido | 24 | 80% | | | 6 | 20% | 100% |
| | d) Temperatur a | 29 | 96.7% | | | 1 | 3.35% | 100% |
| | e) Espacio Físico | 23 | 76.7% | 5 | 16.7% | 2 | 6.7% | 100% |
| | f) Aseo | 30 | 100% | | | | | 100% |

Las condiciones ambientales constituyen el sexto rubro explorado en el cual se encontró que CETRON realiza sus capacitaciones fuera de sus instalaciones en cambio Industrias Caricias dentro de sus instalaciones, por lo que no se puede generalizar que el sector privado realiza las capacitaciones dentro de la empresa.

Ambos datos demuestran que por lo general las instituciones privadas contratan consultores externos para que impartan las capacitaciones en sus diferentes modalidades y de acuerdo a las áreas específicas que necesitan ser reforzados o adiestrados los empleados, esto se debe a la naturaleza de las instituciones investigadas, las cuales se dedican a la manufactura de refrigeradoras (CETRON) y zapatos (Ind. Caricias) para su comercialización por lo que buscan la especialización de sus trabajadores en sus puestos tipo, lo que a veces no es factible dentro de las instituciones, recurriendo así a capacitadores expertos en la materia.

Específicamente, Industrias Caricia cuenta con el apoyo de INSAFORP, quienes en conjunto elaboran el diagnóstico de necesidades de capacitación para planificar estos eventos en locales alquilados, consultores externos y a veces hasta fuera del país; CETRON por su parte enfoca sus capacitaciones hacia los estándares internacionales (Como ISO 9000), motivo por el cual realiza las capacitaciones fuera de la institución en un 95% y tan solo en un 5% son técnicos u otros empleados capacitados quienes realizan esta actividad; además el responsable de las capacitaciones manifestó que esto se debe también a que de esta forma no se interrumpe al empleado mientras recibe su capacitación, de otra manera hay interferencia.



VIII. ANALISIS E INTERPRETACION COMPARATIVO DE RESULTADOS DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS

Después de haber analizado los resultados obtenidos a través de los instrumentos administrados a una muestra de 60 empleados de los sectores públicos (Instituto Salvadoreño de Turismo y Ministerio de Economía) y privado (CETRON de El Salvador e Industrias Caricia), se encontró que éstas instituciones cuentan con un plan de capacitación anual, que es desarrollado en diferentes períodos del año, el cual se base en un Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), ya que el punto de partida adecuado de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de actividades del proceso

Es por ello que las áreas de capacitación contempladas por las instituciones estaban orientadas a desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los empleados en sus puestos de trabajo, por lo que en las instituciones privadas predominaron las capacitaciones orientadas a puestos específicos y en las instituciones públicas, por su naturaleza, fueron dirigidas a mejorar el servicio al cliente; propiciando de esta manera la aceptación de la capacitación por parte de los empleados, ya que se resuelven los problemas, cuya solución es la de preparar mejor al personal, evitando así que éstas se impartan arbitrariamente. Esto asegura que se cumplan los objetivos y los planes de las instituciones.

Con esto se corrobora la importancia que las instituciones le dan a la capacitación, puesto que para el caso, el sector público busca promover la tecnificación y modernización de sus empleados por medio de esta acción con

el objetivo de que las instituciones formen parte de los cambios que impulsa el gobierno para brindar un mejor servicio a los usuarios; en cambio en el sector privado, la importancia radica en entrenar al nuevo empleados, reforzar y actualizar al antiguo, asegurando de esta manera que mejoren su productividad, calidad de trabajo y fortalecer su desarrollo humano; con el fin de que se vuelvan eficientes y de esta manera la empresa sea más competitiva, alcancen los estándares de calidad en el servicio y producto que ofrecen.

También se debe considerar la importancia que tiene la capacitación para el individuo, en cuanto a la actitud que genera ésta en los empleados públicos y privados; para el caso del trabajador público: éste considera que es un factor motivante, que crea deseos, aspiraciones, y esperanzas y todo esto finalmente les genera satisfacción en sus puestos de trabajo, al igual que para el empleado privado, con la diferencia que para éstos la capacitación representa mayores oportunidades de poner en práctica lo aprendido y desarrollarse profesionalmente.

Dentro de los cambios de actitud que los jefes de las instituciones públicas y privadas observaron en sus empleados después de haber sido capacitados, se encuentra que los trabajadores se mostraron más motivados, interesados al realizar su trabajo, con más disposición para colaborar y han mejorado las relaciones interpersonales con sus compañeros y jefes.

A pesar de la importancia que las instituciones dan a la capacitación, el sector público no la incluye entre sus políticas de ascensos, promociones y aumentos de sueldo, considerándola solamente como una estrategia para motivar al personal; mientras que para el sector privado las capacitaciones si se toman en cuenta para promover al trabajador.

Por otra parte las instituciones se interesan en crear las condiciones adecuada para desarrollar las capacitaciones, ya que los contenidos estaban acordes a las necesidades de los trabajadores, los métodos y técnicas adecuados al tipo de capacitación y a la población que fue dirigida, encontrándose que prevalecieron las conferencias magistrales, seminarios, talleres, discusión de casos, ejercicios de lectura y técnicas de grupo; las cuales estuvieron dirigidas al personal administrativo, además los jefes expresaron que se brindan en el ámbito operativo y gerencial.

Así mismo las instituciones seleccionaron a los candidatos que cumplieran con el perfil requerido para desarrollar los programas de capacitación. Los salones de capacitación de ambos sectores reunieron las condiciones adecuadas de: ventilación, iluminación y temperatura en el último evento, así como los hoteles y centros de capacitación de FEPADE y FUSAL. De acuerdo a los resultados, el sector público lleva a cabo con mayor frecuencia sus eventos de capacitación fuera de sus instalaciones, mientras que el sector privado desarrolla capacitaciones internas y externas. Tomando en cuenta lo anterior, los empleados del sector público evaluaron “Muy bien” el último evento de capacitación recibido, considerando que este estaba relacionado con el trabajo que realizan y que hubo participación de todos a través de técnicas dirigidas por los capacitadores/facilitadores, quienes generaron un clima de confianza y dinamismo.

Al evaluar el desempeño laboral de los empleados de las instituciones públicas y privadas, después de haber sido capacitados, se encontró que los aspectos más sobresalientes en ambos sectores fueron: la “Satisfacción en las funciones que realizan los trabajadores” y “Valoración del trabajo” (Preguntas No. 5 y 6 Ver Anexo No. 13), obteniéndose porcentajes similares como se muestra en la gráfica

Comentario [OAAP15]: Tabla de indicadores del desempeño

Al hablar de la satisfacción de los empleados con el trabajo que realizan, esta se define como: “Un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo y se refiere a las actitudes de un empleado a nivel general dentro de un grupo” . En tal sentido, la satisfacción puede manifestarse individual o colectivamente, tal como se corroboró en los empleados de la muestra.

Entre los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo se encuentran la percepción hacia la institución, la motivación, la autoestima, el nivel profesional, las habilidades y destrezas, el reconocimiento del trabajo por los superiores y la evaluación del mismo.

Los empleados consideran que a través de las capacitaciones las instituciones les brindan la oportunidad de desarrollarse en su vida laboral y en otros ámbitos, esto propicia en el individuo una actitud positiva, deseos de aprender, de colaborar, se sienten con más ánimo de realizar sus tareas, y con mayor disposición al trabajo. Además genera un equilibrio del valor que el empleado tiene de su trabajo y de sí mismo y como lo valoran sus compañeros y jefes, satisfaciendo así sus necesidades de reconocimiento.

Por otra parte el nivel profesional de los empleados se ve enriquecido por las capacitaciones, lo que significa que aumenta sus conocimientos, desarrolla sus habilidades y destrezas; todo esto conlleva a que el empleado muestre satisfacción al realizar sus funciones y que valore positivamente su trabajo, ya que éste le dignifica y le proporciona un status, y por ser una fuente de subsistencia para él y su familia.

Así mismo, otros aspectos que destacaron en la autoevaluación de los empleados con relación a la capacitación y el desempeño, fueron la seguridad

que el empleado muestra al realizar su trabajo; el desempeño adecuado al puesto; el considerar que posee capacidad para adquirir mayores responsabilidades y la creación de nuevos intereses. Esto quiere decir que la capacitación incide en la seguridad con que el trabajador desarrolla sus actividades, lo que contribuye a que se desempeñe de acuerdo a las exigencias del puesto, y esto le permite obtener los conocimientos, experiencia y capacidad adecuada para adquirir en un momento determinado, mayores responsabilidades y a la vez le genera nuevas expectativas no solo profesionales, sino también a nivel personal.

Los responsables de capacitación de ambos sectores opinaron que la capacitación contribuye a mejorar el desempeño laboral , ya que permite al empleado poner en práctica lo aprendido, realizando las tareas de forma más rápida, utilizando menos tiempo y esfuerzo; también porque contribuye a la formación, motivación y crecimiento personal y profesional del trabajador. Así mismo, consideran que juega un papel importante la actitud de aprendizaje del empleado, ya que en ocasiones la poca disposición que el trabajador demuestra en aprender, influye en que no se resuelvan los problemas de desempeño a través de las capacitaciones.

Es importante destacar que las instituciones se valen de programas motivacionales (Celebraciones, excursiones, premios), programas de capacitación, equipo y herramientas adecuadas, manual de procedimientos, apoyo y clima institucional para mejorar el desempeño de sus empleados, así como de bonificaciones, comisiones, aumento de salario por año y ascensos en el caso del sector privado; pretendiendo con esto estimular al empleado para que se vuelva más eficiente; además existen factores internos del individuo como la propia motivación del empleado, la formación de éste, su personalidad,

sus intereses y necesidades, que influyen para que se den los resultados esperados.

Todos los elementos que se han planteado contribuyen a que los trabajadores actualicen y perfeccionen sus conocimientos y habilidades, mejoren sus aptitudes, prevengan riesgos de trabajo y mejoren su desempeño. Para mejorar el desempeño de sus empleados, las instituciones consideran importante evaluar a su personal, ya que a través de este proceso pueden conocer las fortalezas y debilidades de éstos en sus puestos de trabajo. Dicha evaluación tiene como finalidad servir de herramienta para aplicar los aumentos de sueldo, ascensos, despidos y diseñar los programas de capacitación, "Por lo tanto, los sistemas de evaluación son necesarios para una administración adecuada y para el desarrollo de los empleados" 2, es por ello que la evaluación del desempeño se realiza a todo nivel.

Los responsables de llevar a cabo este proceso son los jefes inmediatos en coordinación con el departamento de recursos humanos de las instituciones, quienes realizan la evaluación cada tres meses, seis meses o anualmente, de acuerdo a las políticas de cada empresa. Los pasos para evaluar el desempeño son similares en el sector público y privado, ya que inicialmente se realiza una reunión de entre los responsables de este proceso y los jefes y/o gerentes para dar los lineamientos, se entregan los formularios y se procede a la ejecución, simultáneamente se le comunica a los empleados los resultados obtenidos por medio de una entrevista de retroalimentación y si el empleado está de acuerdo, firma el formulario de evaluación y si no pasa al departamento de recursos humanos; posteriormente se procede a la fase de recolección y procesamiento de la información obteniendo así los resultados finales de la evaluación del desempeño; sin embargo la evaluación no se relaciona con el efecto de la capacitación (incidencia) en el empleado.

En resumen el éxito de la capacitación, se debió a que los responsables de capacitación junto con los facilitadores ajustaron los objetivos y contenidos del evento a las necesidades de capacitación de la población beneficiada; los participantes llenaron el perfil requerido por la empresa en cuanto a la disposición al evento, además se cumplieron los objetivos y contenidos previstos en la programación; los recursos didácticos y facilitadores fueron idóneos, la preparación del local fue la adecuada, y se generó la cohesión del grupo participante.

La capacitación para el sector público y privado trasciende de la simple adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas, ya que es utilizado como una estrategia para mejorar el desempeño de los trabajadores y por lo tanto se puede conocer el impacto que ha producido en el cambio de comportamiento del personal dentro del trabajo, el rendimiento y productividad de los empleados y la organización, trascendiendo así las metas propuestas de la organización.

IX. CONCLUSIONES

1. Las instituciones públicas y privadas se basan en un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), para identificar las áreas en que el empleado necesita mejorar, lo que significa que estas acciones son debidamente planificadas y programadas.
2. Se encontró que ambos sectores se interesan cada vez más en que las condiciones físicas y ambientales para desarrollar los eventos de capacitación reúnan los requisitos mínimos aceptables.
3. La capacitación brindada por el sector público y privado es una estrategia para proporcionarle al trabajador nuevos conocimientos, reforzarlos y desarrollar habilidades y destrezas en sus puestos de trabajo.
4. La evaluación del desempeño de los empleados se realiza en las instituciones públicas y privadas, con la diferencia que en el sector público no cuentan con una herramienta técnica que les permita hacer una evaluación al trabajador.
5. Para ambos sectores, los eventos de capacitación brindados a su personal se convirtieron en una inversión.
6. Se puede afirmar que la capacitación, incide positivamente en el desempeño de los empleados de Instituciones públicas y privadas.

X. RECOMENDACIONES

1. Que las instituciones públicas y privadas, midan la incidencia de las acciones de capacitación en el período estipulado.
2. Qué las instituciones públicas y Privadas mantengan el interés por crear las condiciones óptimas en las cuales se desarrollan las capacitaciones.
3. Qué consideren los programas de capacitación, como un medio para incentivar a los trabajadores.
4. Que él sector público revise el procedimiento de la evaluación del desempeño de su personal.
5. Que el sector público y Privado mantengan los programas de capacitación, orientados a fortalecer las áreas en que los empleados tienen dificultades para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la Organización.
6. Qué el sector público y privado consideren la capacitación para evaluar el desempeño de su personal.
7. Que las instituciones públicas y privadas tomen en cuenta el interés, disponibilidad y deseos de aprender de los empleados para recibir las capacitaciones.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Galicia, Fernando 1980
“Administración de Recursos Humanos”
2ª Edición, Editorial Trillas, México
- Blum, Milton I., Naylor, James C. 1976
“Psicología Industrial”
Editorial Trillas, México
- Dessler, Gary 1996
“Administración de personal”
6ª. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México
- Grados Espinoza, A. Jaime 1994
“Inducción, Reclutamiento y Selección”
Editorial El Manual Moderno, S. A., México
- Schultz, Duane P. 1993
“Psicología Industrial”
3ª Edición, McGraw Hill, México
- Werther Jr. William; Davis, Keith 1997
“Administración de personal y recursos humanos”
2ª Edición, McGraw Hill, México

