

Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias y Humanidades  
Departamento de Psicología



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

Trabajo de Grado para Optar al Título de  
Licenciatura en Psicología

TEMA:

“Metodología utilizada por la Unidad De Formación y Desarrollo del Talento Humano en las capacitaciones presenciales y su influencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores del MOPTVDU”

Presentado Por

Caminos Choto, Fátima Giselle CC09035

Martínez Villalta, Noemí Esmeralda MV10017

Sánchez Sánchez, Erika Yanira SS10018

Docente Director

Lic. Bartolo Atilio Castellanos Arias.

Coordinador General de Proceso de Grado:

Lic. Mauricio Evaristo Morales

Ciudad Universitaria, San Salvador, El Salvador, Septiembre 2016

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.**

Rector Interno	: Lic. José Luis Argueta Antillon.
Vicerrector Académico Interino	: Lic. Roger Arias.
Vicerrector Administrativo Interino	: Ing. Carlos Armando Villalta.
Secretaria General Interina	: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.**

Decano	: Lic. José Vicente Cuchillas.
Vice-decano	: Lic. Edgar Nicolás Ayala.
Secretario de la Facultad	: Lic. Héctor Daniel Carballo.

## **AUTORIDADES DE EL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

Jefe de Departamento	: Lic. Wilber Alfredo Hernández.
Coordinador de Proceso de Grado	: Lic. Mauricio Evaristo Morales.
Docente Director	: Lic. Bartolo Atilio Castellanos Arias.

SEPTIEMBRE 2016

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

## Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	5
Fátima Caminos.....	5
Esmeralda Villalta.....	6
Erika Sánchez.....	7
i. INTRODUCCIÓN.....	8
Capítulo I.....	9
Planteamiento del Problema.....	9
A. Situación actual .....	9
A. Enunciado del problema.....	11
B. Objetivos de investigación. ....	12
Objetivo general: .....	12
Objetivos específicos:.....	12
C. Justificación del estudio. ....	13
E. Delimitación.....	14
F. Alcances y Limitaciones .....	15
1. Alcances .....	15
2. Limitaciones .....	16
G. Factibilidad .....	17
Capítulo II .....	19
Marco Teórico.....	19
Antecedentes sobre el impacto de las formaciones en los trabajadores. ....	19
1.1 Teorías psicológicas que fundamentan las metodologías utilizadas en las formaciones.....	21
1.2. Modelo de evaluación para la gestión de formaciones. ....	24
2. Metodología de la Formación.....	26
2.1. Definición de Metodologías de la Formación Profesional.....	27
2.2. Criterios para seleccionar la metodología de formación .....	28
2.3. Tipos de metodología y métodos de enseñanza. ....	29
2.4. Formación continua.....	31
3. Relaciones Interpersonales en el Área Laboral.....	36

3.1 Relaciones interpersonales:.....	39
3.2 Componentes de las relaciones interpersonales.....	40
3.3 Incidencia de las relaciones interpersonales en el trabajo. ....	42
4. Desarrollo de la metodología de las formaciones en el Ministerio de Obras públicas (MOPTVDU). ....	44
4.1 Situación actual de aplicación de las formaciones.....	45
4.2 Perfil de los ponentes definido por la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano. ....	46
4.3 Sistematización de resultados. ....	48
Capítulo III .....	50
Metodología de la investigación.....	50
A. Tipo de diseño y estudio de investigación.....	50
B. Población muestra. ....	50
C. Técnicas e instrumentos de datos.....	53
D. Procedimiento de recolección de datos.....	54
E. Procesamiento de la Información .....	55
Capitulo IV.....	56
Presentación y Análisis De Resultados .....	56
Presentación de la Investigación .....	56
4.1 Presentación de Resultados .....	58
Resultados de entrevistas dirigidas a formadores. ....	67
4.2 Análisis Descriptivo.....	71
Capitulo V.....	80
Conclusiones y Recomendaciones .....	80
5.1. Conclusiones.....	80
5.2. Recomendaciones.....	82
Fuentes Consultadas.....	84
Anexos .....	86

## **AGRADECIMIENTOS**

### **Fátima Caminos**

Mis años en la universidad han sido lo mejor de mi vida, adquirí conocimientos invaluable sobre mi amada carrera y sobre a la vida, y a pesar que no todo fue color de rosa, si me dieran a elegir sin duda repetiría todas las experiencias que viví junto a mis compañeros y amigos, guardo especialmente en mi corazón todo lo que vivimos al lado de mis compañeras para la realización de esta investigación.

Le agradezco inmensamente a Dios y a mi Virgen por la fortaleza y la sabiduría brindada durante la realización de esta investigación y en el transcurso de toda mi carrera.

De igual manera le agradezco a mi mamá y a mi papá por creer siempre en mí e incentivar a dar lo mejor de mí y no darme por vencida nunca, les agradezco su apoyo, sus regaños y consejos ya que gracias a ello ahora soy una profesional y una mujer fuerte, los amo demasiado.

Quiero decirle a Franklin Cornejo, Elsy Molina, y a Bera Hernández que los quiero mucho, ustedes fueron un vital apoyo durante mi aventura en mis años de universidad, gracias por creer en mí espero siempre tenerlos en mi vida.

A mi equipo de vida, Erika Sánchez y Esmeralda Villalta les quiero decir gracias por su cariño, apoyo, paciencia, honestidad y por hacerme una persona muy feliz por tenerlas en mi vida, no puede haber elegido a mejores personas para realizar esta aventura, las quiero mucho mis niñas.

Carolina Cornejo y Ricardo García, gracias por sus palabras de aliento durante mis momentos difíciles, por todas las veces que me hicieron reír y por hacerme ver la realidad de la vida, los quiero demasiado.

Finalmente, agradezco a todos los catedráticos del Departamento de Psicología por brindarme todos los conocimientos necesarios para salir adelante profesionalmente.

## **Esmeralda Villalta.**

A lo largo de mi formación como Psicóloga se presentaron momentos de alegría así como dificultades, que se fueron superando y al final fueron parte de una experiencia que hasta la fecha no cambiaría, porque gracias a esos momentos estoy aquí dando mis últimos pasos en este largo caminar y comenzando una nueva etapa.

En primer lugar agradecer a Dios por permitirme culminar esta hermosa carrera, por llenarme de sabiduría y darme las fuerzas en todo momento para seguir adelante a pesar de las dificultades.

A mi familia las personas más importantes de mi vida y el pilar que me sostiene y motiva a seguir, cada uno de ellos por aportar de alguna manera su granito y apoyo hacia mi persona. Mi papá Juan Galeano por su esfuerzo cada día de trabajo para poder ser mi soporte cuando que lo necesité. Mi hermana Rebeca Villalta, por creer en mí, y estar conmigo en todo momento. Especialmente a mi mamá Sonia Villalta, por su apoyo, ánimo y ser una motivación, por estar ahí siempre para mí, haciendo un esfuerzo para ayudarme en lo que pudiera.

Mis amigos y amigas, que a lo largo de la carrera y diferentes momentos han estado ahí, siendo ese pequeño oasis que en momentos de estrés y tensión eran el lugar perfecto para llegar hacia ellos. A mi amigo JC, que estuvo ahí en todo momento brindando su apoyo, dándome las fuerzas para seguir adelante y por siempre creer en mí.

A los licenciados y licenciadas que fueron parte de mi formación académica, en especial Lic. Bartolo Castellanos por ser parte de este proceso y asesorarnos de la mejor manera.

Finalmente, pero no menos importantes mis amigas y compañeras de tesis, ¡lo logramos!

Gracias.

## **Erika Sánchez**

### **Dedicatoria:**

*Para Abu,* lo logré Carmen, y no me alcanza la existencia para agradecer tu presencia en mi vida, tu valentía e inmenso amor me lo han dado todo incluso tu corazoncito de oro que me enorgullece compartir, soy una extensión de tu grandeza, así que debo haber hecho algo muy bueno en vidas pasadas para encontrarme en ésta contigo, te amo y gracias.

*Para Mami,* todas las veces que necesité aferrarme a algo para poder seguir estuviste ahí, las veces en las que dudé de mis habilidades y tuve miedo también, me hiciste valiente porque así eres tú, la luz más brillante de mi vida.

Yo no soy creyente Marta, pero dicen que *una madre es Dios, a los ojos de su hijo,* gracias por todo.

*Para Erika,* la vida no se acabó las veces que creíste, llegaste a tiempo, hiciste lo suficiente, el sacrificio y el esfuerzo valieron la pena, la gente que amas pudo ver de principio a fin tu logro, te alcanzó la fe, enhorabuena.

### **Agradecimientos:**

A mis tíos Jaime y Eliza, Estela y Osvaldo, porque aún en la distancia me apoyaron y disfrutaron cada paso que me permitió culminar mi carrera, su sabiduría y sus consejos me sirvieron para crecer como profesional y como persona. A Marcela y Carlos, mi hermanita bebé y mi hermano mayor, que siempre han sido mis más grandes admiradores, los amo.

A mis amigos, por el cariño y la compañía de calidad que me obsequiaron durante todos estos años, por las lecciones aprendidas y el calorcito de familia que se sintió en cada regaño, consejo y ánimos que nos dimos, somos todo un equipo de vida, 2 de ustedes me acompañaron en la aventura de este trabajo de grado, Giselle y Esme las quiero niñas, pero no habríamos llegado hasta aquí sin ustedes, excelentes colegas: Franklin, Elsy y Bera, Gracias.

Finalmente, agradecer al Departamento de Psicología de la Universidad de El Salvador, mi Alma Mater, por la sabiduría y formación ética inculcada a través de sus docentes, en especial al Lic. Bartolo Atilio Castellanos, por su dedicación, conocimiento y guía profesional en la elaboración del presente documento, gracias por creer en nosotras.

## i. INTRODUCCIÓN

Actualmente las formaciones (capacitaciones) en el área laboral, adquieren un papel muy importante para reforzar y enriquecer áreas previamente detectadas en los trabajadores de una institución, en razón de brindarles herramientas que le permitan un mejor desempeño en sus unidades de trabajo tanto a nivel laboral como a nivel personal.

La metodología que se utiliza al impartir las capacitaciones es un factor clave para obtener resultados positivos y que se logre transmitir un aprendizaje idóneo a quienes lo reciben, cabe mencionar, que es necesario no sólo adoptar una metodología, sino que a la vez esta sea impartida por un personal instruido y especializado en el área de las capacitaciones, con conocimientos basados en la Psicología organizacional.

Esta investigación pretende describir el impacto que tiene la Metodología utilizada por la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano en las Capacitaciones Presenciales y su influencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores del MOPTVDU, a través de un acercamiento a los tres Viceministerios que componen dicha institución, observando, encuestando y entrevistando a personal seleccionado.

A la vez se realiza la presentación sobre los resultados obtenidos en la exploración de los tres Viceministerios que componen al Ministerio de Obras Públicas, analizados y sistematizados para una mejor comprensión y descripción del impacto encontrado sobre la metodología que se utiliza al momento de impartir las capacitaciones y su incidencia en las relaciones interpersonales.

## Capítulo I

### Planteamiento del Problema

#### A. Situación actual

#### **Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano. (MOPTVDU):**

Actualmente el Ministerio de Obras Públicas, dentro de su organización, cuenta con tres Viceministerios: de Transporte, el cual se encarga de la reglamentación del tráfico, tanto rural como urbano, así como de los transportes aéreos, terrestre y marítimos; de Vivienda y Desarrollo Urbano, que se encarga de todo lo relativo a las proyecciones de desarrollo urbano, planificación y ejecución de los diferentes programas, cuyo objetivo primordial es disminuir el déficit habitacional del país; y de Obras Públicas, que es el encargado de dirigir la planificación, construcción, rehabilitación, reconstrucción, ampliación, expansión y mantenimiento de la infraestructura vial del país.

Dentro de este Ministerio se encuentra la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano, cuyas principales funciones son:

Planificar, gestionar y coordinar la formación del talento humano, elaborar diagnóstico de capacitación anual a nivel institucional, gestionar y administrar los requerimientos relacionados a pasantías, horas sociales y prácticas profesionales de estudiantes, planificar, ejecutar y coordinar la evaluación del desempeño del Talento humano del Ministerio.

A la vez, ejecutar y coordinar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, brindar apoyo a las dependencias del Ministerio, en la realización de actividades de integración del talento humano, brindar apoyo en la ejecución del plan de ética institucional, a fin de promover los principios de ética y de transparencia en la gestión pública, mantener actualizada la base de datos y coordinar red de

capacitadores internos, coordinar las capacitaciones interinstitucionales, entre otros.

### **La metodología de las formaciones presenciales.**

El proceso de formación comprende la adquisición de conocimientos y herramientas para la potenciación de habilidades y destrezas necesarias en el trabajador, para un desempeño óptimo al interior de la institución, estas no solo favorecen la eficiencia sino también fomentan un clima institucional agradable y el establecimiento de adecuadas relaciones interpersonales entre los miembros de las diversas Unidades y Gerencias.

**Formación:** Herramienta de carácter estratégico para la mejora continua y fortalecimiento de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la institución, el puesto o el ambiente laboral del MOPTVDU.

**Jornada de Formación presencial:** Modalidad de desarrollo en la que, de forma presencial, se plantean conocimientos, situaciones y experiencias propias del puesto y que, con un apoyo continuo, acerca al participante a los requisitos de conocimientos y competencias del puesto que actualmente ocupa. Pueden ser en forma de talleres, seminarios o cualquier modalidad que se establezca.

### **Relaciones interpersonales.**

El ser humano desde hace siglos es un ser social, ya sea por necesidades de seguridad, pertenencia, afecto o supervivencia, las personas han decidido formar sociedades de gran tamaño así como sociedades pequeñas de mayor cercanía. La interacción humana ha evolucionado a lo largo del tiempo y a medida ha avanzado la sociedad siendo cada vez más compleja.

Uno de los medios donde son de gran necesidad el establecimiento de relaciones interpersonales funcionales es el ambiente laboral. El trabajo es el principal medio

de sustento de la sociedad y por consiguiente tiene una gran relevancia en la vida y estado de ánimo de las personas.

La mayoría de los medios de trabajo son de actividad grupal, por consiguiente requiere un nivel aceptable de comunicación, cooperación e identificación entre los miembros de un grupo de trabajadores. Es a partir de unas adecuadas relaciones interpersonales que puede crearse una mejor interacción de grupo y finalmente mejorar como institución.

No todo lo que trae las buenas relaciones interpersonales es beneficioso, ya que si no se manejan de manera adecuada por parte de la empresa puede conllevar a que los empleados pierdan concentración en la labor, nuble su juicio ante la toma de decisiones como un despido por ejemplo y que pueda promoverse el conformismo en algunos empleados pues otros les pueden “ayudar”.

Sin embargo, las relaciones interpersonales son un elemento muy relevante en el medio laboral y deben ser promovidas por los empleadores para que exista un mejor ambiente entre los empleados y se realice mejor las actividades de la empresa.

## **A. Enunciado del problema**

¿Incidirá la metodología de las Formaciones presenciales en las Relaciones Interpersonales de los trabajadores del Ministerio de Obras Públicas (MOPTVDU)?

## **B. Objetivos de investigación.**

Objetivo general:

- Explorar la metodología de las formaciones presenciales utilizada por la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano y su incidencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores del Ministerio de Obras Públicas (MOPTVDU).

Objetivos específicos:

- Identificar las metodologías desarrolladas por los capacitadores de la Red de Capacitación Gubernamental del Ministerio de Obras Públicas en las formaciones presenciales sobre desarrollo humano impartidas a los trabajadores.
- Realizar un diagnóstico institucional respecto a la calidad de las relaciones interpersonales al interior de las Gerencias/Unidades que conforman el Ministerio de Obras Públicas.
- Identificar las fortalezas y dificultades con respecto a la metodología implementada en las formaciones que impidan la asimilación adecuada de contenido en los trabajadores.

### **C. Justificación del estudio.**

La presente investigación pretende explorar la relación entre la metodología de los procesos de formación, que comprenden la adquisición de conocimientos y herramientas que potencien las habilidades y destrezas de los trabajadores y las relaciones interpersonales al interior del Ministerio de Obras Públicas.

Por tanto la exploración comprende un diagnóstico para identificar la calidad de las relaciones interpersonales entre los trabajadores, así como de una valoración de la metodología utilizada por los capacitadores, con el fin de establecer la incidencia de la eficacia de las formaciones sobre desarrollo humano y la aprehensión de los trabajadores instruidos.

Al llevar a cabo esta investigación el equipo de trabajo pretende proporcionar información precisa y clara sobre el impacto real de los procesos de formación con respecto a la adquisición de competencias que favorezcan el clima organizacional, se diluciden fortalezas y dificultades en la gestión de las formaciones, factores organizacionales que influyan en favorecer o dificultar las relaciones interpersonales presentes en la dinámica de las Gerencias/Unidades del Ministerio como seguimiento de los contenidos desarrollados en las formaciones.

Así mismo se espera que al concluir la investigación, se obtengan resultados precisos que favorezcan la mejora institucional a través del conocimiento de la eficacia de los procesos para la adquisición de competencias de los trabajadores, el nivel aplicación de los conocimientos adquiridos y el seguimiento implementado por los encargados de dichos procesos. De igual manera, se espera que los hallazgos derivados de dicha investigación permitan que el Ministerio de Obras Públicas oriente sus procesos de formación a las necesidades reales de sus trabajadores y estos a su vez apliquen sus nuevas competencias de la mejor manera posible en su área laboral, con sus compañeros y jefes en general, así mismo, se espera que el equipo investigador, bajo los principios del compromiso y la responsabilidad, apliquen sus conocimientos prácticos y teóricos adquiridos a lo

largo de su formación profesional en psicología para contribuir a la labor que implementa el Ministerio de Obras Públicas en favor del talento humano.

## E. Delimitación

### 1) Espacial

El Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano se encuentra ubicado en la siguiente dirección: Plantel La Lechuza, Carretera a Santa Tecla Km. 5 1/2, San Salvador, República de El Salvador, C.A.

### 2) Delimitación social

El Ministerio de Obras Públicas, dentro de su organización cuenta con tres Viceministerios:

- ❖ *Ministerio de Obras Públicas*, encargado de dirigir la planificación, construcción, rehabilitación, reconstrucción, ampliación, expansión y mantenimiento de la infraestructura vial del país.
- ❖ *Vice Ministerio de Transporte*; se encarga de la reglamentación del tráfico, tanto rural como urbano, así como de los transportes aéreos, terrestres y marítimos;
- ❖ *Vice Ministerio Vivienda y Desarrollo Urbano*, se encarga de todo lo relativo a las proyecciones de desarrollo urbano, planificación y ejecución de los diferentes programas, cuyo objetivo primordial es disminuir el déficit habitacional del país.

### 3) Delimitación temporal

Inicio de proyecto: Febrero 2016

Finalización de proyecto: Septiembre 2016

#### 4) Delimitación de temática

La investigación está enfocada en el área de la psicología organizacional, debido a que analiza el impacto de las formaciones al interior de las organizaciones y su influencia en el rendimiento de sus trabajadores, trabajo en equipo, y algunos elementos del clima laboral y más, por ello el grupo investigador desea conocer el impacto de la metodología utilizada al interior de MOPTVDU y como esta influencia las relaciones interpersonales de los trabajadores al interior de la institución.

## **F. Alcances y Limitaciones**

### 1. Alcances

- A través de un diagnóstico se identificaron aquellas metodologías cuya implementación demostró mayor grado de efectividad en los trabajadores del MOPTVDU.
- Se estableció el grado de funcionamiento de la metodología utilizada por la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano, en el trabajo en equipo al interior del Ministerio.
- Se presenta una investigación en la cual se exponen las metodologías utilizadas por los capacitadores de la Red Gubernamental de Capacitación del MOPTVDU y el impacto que poseen en las relaciones interpersonales de los trabajadores de dicha institución.
- Se identificaron los tipos de relaciones interpersonales que se mantienen al interior del Ministerio de Obras Públicas.

- Se identificaron de las deficiencias que posee la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano durante el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación.

## **2. Limitaciones**

- Efecto halo al momento de realizar las entrevistas  
El efecto halo es un sesgo cognitivo, que puede ocasionar al momento de la entrevista, una imagen negativa sobre el entrevistador o entrevistado, generando información poco certera.  
Esto se puso de manifiesto con algunos trabajadores al momento de aplicar el cuestionario, ya que percibieron como una evaluación personal o de desempeño la exploración realizada, a pesar de las indicaciones proporcionadas, la omisión de su nombre y los fines de la investigación explicados por el equipo investigador.
- Tiempo proporcionado por el coordinador de la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano.  
El coordinador es un funcionario con múltiples reuniones durante todo el día, por lo cual el tiempo brindado al grupo investigador en algunas ocasiones se vio interrumpido o reprogramado.
- Interferencias en la realización de actividades al interior de la institución.  
El personal seleccionado como muestra para la investigación, en algunas ocasiones fue solicitado por su jefe o superior inmediato lo cual interfirió en el proceso de recolección de datos.
- Poca colaboración y extravío de encuestas por parte de los trabajadores del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.

- Dificultad para entrevistar algunos jefes y coordinadores por el poco tiempo disponible que poseen, en algunas ocasiones se reprogramaron las entrevistas y otras debieron ser realizadas con rapidez.
- Debido a dificultades de organización de la Unidad, algunas capacitaciones a las cuales se asistiría fueron canceladas y otras fueron reprogramadas, quedando algunas fuera del periodo de recolección de datos.
- De la Unidad de Formación y Desarrollo Humano se contó con el apoyo de **dos** técnicos de dicha unidad, los cuales ayudaron al grupo investigador, con la programación de entrevistas, presentación con todos los trabajadores encuestados, entre otras actividades.

## **G. Factibilidad**

### 1) Recursos materiales

- Computadoras
- Impresiones
- Libros
- Fotocopias
- Internet
- Papelería.

## 2) Recursos económicos

Nº	Recursos		Cantidad	Precio Unitario	Precio total
1	<b>Materiales</b>	Lapiceros	12	\$0.25	\$3.00
		Folders	10	\$0.15	\$1.50
		Fastener	10	\$0.10	\$1.00
		Impresiones	500	\$0.05	\$25.00
		Fotocopias	500	\$0.02	\$10.00
		Resma de papel bond	2	\$4.00	\$8.00
<b>Subtotal</b>					<b>\$48.50</b>
2	<b>Tecnológicos</b>	Horas de internet	150	\$0.50	\$75.00
		Minutos de llamadas	150	\$0.30	\$45.00
<b>Subtotal</b>					<b>\$120.00</b>
3	<b>Transporte</b>	Pasaje transporte público	5 meses	\$1.20	\$180.00
<b>Subtotal</b>					<b>\$180.00</b>
5	<b>Alimentación</b>	Viáticos	5 meses	\$6.00	\$900.00
<b>Subtotal</b>					<b>\$900.00</b>
6	<b>Imprevistos</b>	Imprevistos	10% del subtotal A+B+C+D		\$124.85
<b>Total</b>					<b>\$1,373.35</b>
<b>La investigación será financiada por el equipo investigador por el monto señalado</b>					

## 3) Apertura de la institución para realización de investigación

El Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Vivienda y Desarrollo Urbano MOPTVDU, cree en el desarrollo de los estudiantes a través de prácticas al interior de su institución, por lo cual la Gerencia de Desarrollo Del Talento Humano Cultura Institucional en coordinación con la Unidad de Formación y Desarrollo Del Talento Humano, apoyarán a las investigadoras en el transcurso de su investigación, el apoyo brindado por dicha unidad se llevó a cabo por medio de reuniones con el equipo encargado, acceso la información, asistencia a formaciones presenciales, entre otras.

## Capítulo II

### Marco Teórico.

Antecedentes sobre el impacto de las formaciones en los trabajadores.

Potencializar el talento humano constituye una parte fundamental de la labor de las instituciones, debido a que permite facilitar la consecución de los objetivos institucionales de manera eficaz y obtener resultados tangibles y precisos de acuerdo a sus propios estándares de productividad, por lo que estimar el rendimiento de los trabajadores se vuelve una tarea fundamental.

De acuerdo con lo anterior, conocer el rendimiento de los trabajadores amerita realizar evaluaciones que permitan medir los niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño de sus puestos de trabajo, dichos niveles se ven influidos además de las expectativas institucionales, por las personales, que en conjunto constituyen el aporte global que los trabajadores brindan a la institución<sup>1</sup>. Cuando existe una deficiencia en el desempeño del trabajador, es indicador de que se requiere el reforzamiento o la instauración de competencias, las cuales se definen como:

*“el conjunto de capacidades y actitudes que caracterizan a los trabajadores en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, en función de las metas y objetivos...” (Ministerio de Obras Publicas, 2015, Pág. 15)*

Para fortalecer o instaurar dichas competencias se utilizan procesos sistemáticos de formación que permitan al trabajador adquirir el aprendizaje específico que ayude a optimizar su desempeño, García y Edel (2008) señalan que la importancia de la aplicación de formaciones radica en los beneficios múltiples que ofrece en un nivel similar a la organización, al trabajador como individuo y a las relaciones humanas en el grupo de trabajo, tales como:

---

<sup>1</sup>Manual de Evaluación del Desempeño, 2015, pág. 11, sistema de gestión del desempeño.

- Mayor rentabilidad y mejores actitudes hacia la consecución de los objetivos organizacionales, en lo que respecta a la institución meramente.
- Incremento en la interiorización de prácticas que favorecen la motivación, realización, crecimiento, progreso y la comunicación entre grupos e individuos.

En relación con lo anterior las formaciones corresponden a 3 propósitos principales:

- Inducción: para orientación de personal nuevo, pre-ingreso y promocional.
- Formación técnica: dirigida al adiestramiento específico de habilidades y competencias correspondientes al puesto o naturaleza de trabajo.
- Formación en desarrollo humano: referida a la educación formal de los trabajadores respecto a aspectos que involucran la integración de la personalidad y valores humanos.

Cada una de las formaciones mencionadas anteriormente se desarrollan mediante métodos y técnicas diversos, que requieren de estrategias que aseguren su efectividad, y que pueden aumentar la intensidad del impacto de su aplicación.

Ahora bien, es importante señalar que definir el impacto de los diferentes tipos de formaciones incluye detectar y anticiparse a las posibles dificultades implícitas en la planificación y aplicación de los planes anuales y mensuales definidos por las entidades encargadas de los procesos de formación, García y Edel (2008) enfatizan la importancia de mantener en constante actualización el sistema de gestión de formaciones.

Prever procedimientos obsoletos en la planeación, adaptar las modalidades impartidas, y centrar el contenido a las necesidades reales y soluciones prácticas para la institución representan los objetivos primordiales de las formaciones, dado que, al final el propósito del desarrollo de estas es generar un cambio consistente en los trabajadores, el adecuado control, implementación, planificación, y su respectivo seguimiento son imprescindibles.

Con base en lo anterior, es importante conocer las perspectivas generales que orientan las metodologías de enseñanza, así como los principales fundamentos y aplicaciones que sustentan el desarrollo de las formaciones.

## **1.1 Teorías psicológicas que fundamentan las metodologías utilizadas en las formaciones.**

La metodología implementada en las formaciones es tan importante como el contenido al que va dirigido, los principios psicopedagógicos orientan al planificador así como al formador en su papel como agente activo del proceso de enseñanza, de igual manera ubica al trabajador en su papel de estudiante de modo que pueda explotar su aptitud para adquirir habilidades, conocimientos, valores, actitudes y reacciones emocionales.

Este proceso bidireccional que tiene lugar entre los formadores y los estudiantes corresponde al término enseñanza, siendo su principal objetivo el aprendizaje, termino definido por Ormrod (2005) de la siguiente manera:

*“1. El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en la conducta como resultado de la experiencia. 2. El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en las asociaciones o representaciones mentales como resultado de la experiencia.”(pág. 5)*

En particular ambos conceptos corresponden a dos corrientes psicológicas de gran relevancia, como lo son la *teoría conductista* y la *cognitivista*. La teoría conductista resalta la necesidad de generar un cambio externo y observable, que refleje resultados tangibles<sup>2</sup>, es decir respuestas acordes a las exigencias y requisitos del puesto de trabajo. La teoría cognitivista, elude al cambio interno, una modificación

---

<sup>2</sup> Teoría del condicionamiento operante de B.F Skinner y conductismo intencionado de Edward Tolman.

permanente de representaciones o asociaciones mentales, que se centran en desarrollar los procesos de pensamiento implícitos en el aprendizaje<sup>3</sup>.

Los conceptos anteriores se acuñan en el presente estudio para enfatizar la necesidad de la institución de generar un cambio relativamente permanente en sus trabajadores que perdure en términos de significancia, de interés institucional y personal, que a través de la experiencia sea aplicado en su área laboral, por tanto a continuación se presentan con precisión la influencia que ejercen cada una de las teorías en la práctica educativa.

### **1.1.1 Influencia de las teorías conductistas en la práctica educativa.**

La perspectiva conductista tiene como preceptos principales la concepción de que es posible generalizar los principios de aprendizaje a todas las especies y el énfasis en la centralización de sucesos observables, Ormrod (2005) señala que la poca flexibilidad del conductismo clásico al reducir el objeto central del aprendizaje al resultado de la relación estímulo-respuesta pierde fuerza, si se considera que estas se comprenden mejor cuando se toman en cuenta los factores cognitivos que contribuyen a que este aprendizaje sea permanente<sup>4</sup>.

En el campo de la práctica educativa, más específicamente en materia de las formaciones implementadas, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones, Ormrod (2005):

- La práctica es importante. Se refiere al hecho de que es más probable que los estudiantes tengan la posibilidad de aprehender las enseñanzas si tienen la oportunidad de aplicarlos a su actividad, es decir que se apuesta por un tipo de metodología que promueva la participación activa del trabajador-estudiante, basados en la premisa de que la repetición de un hábito estímulo-

---

<sup>3</sup> Teorías evolutivas de Lev Vigotsky, Jean Piaget, y teorías del constructivismo.

<sup>4</sup> Premisa correspondiente al conductismo intencionado de Edward Tolman, que enfatizó la incursión de los fenómenos mentales internos en el aprendizaje humano.

respuesta hace que se fortalezca una acción, en este caso la adquisición de las nuevas competencias para optimizar el desempeño.

- Es importante la promoción de un clima positivo de enseñanza. Prolongar la duración y la posibilidad de generalizar las respuestas condicionadas implícitas en el desarrollo de las formaciones, es posible gracias a la manipulación positiva y condicionada del contexto para evocar reacciones emocionales positivas congruentes, de modo que la asociación entre los estímulos y respuestas obtenidas propicien el interés y disposición para adquirir las nuevas competencias esperadas por la institución.
- El aprendizaje genera cambios de conducta. Reforzar o instruir a los trabajadores-estudiante en nuevas competencias que sustituyan las deficiencias, es solo resultado de transformaciones sistemáticas que pueden dar fe de resultados precisos que pueden ser observables, como lo es la calidad aumentada o disminuida en el desempeño de los trabajadores.

### **1.1.2 Influencia de las teorías cognitivistas en la práctica educativa.**

Esta perspectiva contempla la importancia de los procesos mentales en el proceso de aprendizaje, que aunadas a las condiciones ambientales (estímulos) y las respuestas observables (respuestas) contempladas en materia de las formaciones, favorecen la manera en que los trabajadores-estudiantes perciben, interpretan y establecen un criterio sobre las experiencias educativas adquiridas.

En el campo de la práctica educativa, más específicamente en materia de las formaciones implementadas, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones, Ormrod (2005):

- Los procesos cognitivos influyen en el aprendizaje. Se enfatiza la habilidad del procesamiento de la información de los trabajadores-estudiantes, los responsables de impartir las formaciones deben tomar en cuenta los diferentes niveles de asimilación de sus estudiantes, y por tanto hacer uso de estrategias que permitan anticipar estas necesidades.
- Las personas organizan las cosas que aprenden y controlan su propio aprendizaje. El proceso de enseñanza en las formaciones, es una oportunidad para que los trabajadores-estudiantes se hallen ubicados por sus formadores en su zona de desarrollo próximo, es decir que la adquisición de conocimiento este organizada de manera que se puedan relacionar los conceptos nuevos a las experiencias propias y previas de los trabajadores-estudiantes para facilitar su comprensión.
- El aprendizaje nuevo se crea sobre la base de la experiencia. A manera de síntesis, se enfatiza que el aprendizaje debe desarrollarse en una modalidad activa para el trabajador-estudiante, que le permita poner en acción la adquisición de conocimiento, no solo a nivel mental sino a nivel social a través de la interacción e intercambio de ideas con sus semejantes.

## **1.2. Modelo de evaluación para la gestión de formaciones.**

Después de analizar los principios regentes en las metodologías aplicadas en la formación, se vuelve necesario explicar cómo evaluar su eficacia, para Jiménez y Barchino (2002) es importante el establecimiento de parámetros que permitan orientar la gestión a las necesidades reales de la institución, para ello se analiza a continuación el modelo propuesto por Donald<sup>5</sup> Kirkpatrick para elaborar estrategias de evaluación de acciones formativas.

---

<sup>5</sup>Donald Kirkpatrick, psicólogo y antiguo profesor de la Universidad de Wisconsin, desarrolló un modelo de elaboración del proceso de evaluación de acciones formativas en 1959, con vigencia actual.

### **1.2.1. Modelo de Donald Kirkpatrick para elaborar estrategias de evaluación de acciones formativas.**

Su base teórica se respalda en los principios de enseñanza y aprendizaje del conductismo y cognitivismo ya antes explicados en el apartado anterior, presentando un esquema de 4 niveles que permiten evaluar el diseño de las acciones formativas, que se describen a continuación:

**Nivel 1. Reacción.** Permite medir el nivel de satisfacción de los estudiantes con respecto a la formación que acaban de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de formación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras.

El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: la forma de dar clase o tutoría del formador y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, etc. Como es lógico, este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable como para determinar si la acción formativa ha resultado eficaz o no, su utilidad resulta limitada.

**Nivel 2. Aprendizaje.** A partir de este nivel se intenta medir los conocimientos adquiridos por los estudiantes a lo largo del curso. Para intentar obtener esta medida podría realizarse una prueba de control antes y después de la acción formativa así como entrevistas con los trabajadores-alumnos seleccionados para el curso a impartir.

Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y la forma en que algunos factores pueden afectar en el aprendizaje, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, etc.

**Nivel 3. Comportamiento.** En este nivel se pretende medir si los estudiantes de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Para ellos debe tenerse en cuenta que esto lleva tiempo y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo.

Se indaga sobre si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron en el formación, cuáles son los elementos que usan más y por qué hay algunos elementos del curso que no se usan en absoluto. Se podrá, por tanto, decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados, o si se deben introducir cambios en el entorno laboral, o si se deben modificar los requisitos de acceso a la actividad formativa.

**Nivel 4. Resultados.** En este último nivel se pretende medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la formación. Como en el nivel anterior debe pasar un lapso de tiempo antes de realizar las pruebas y entrevistas a los participantes .

El objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa. Este impacto es de tipo financiero, fundamentalmente, y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de una cierta organización. Resulta muy complicado identificar un impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de una institución, aunque algunos elementos a considerar para la evaluación a este nivel serían los costes del personal, rotación del personal, ausentismos, productividad, costes de materiales, etc.

## **2. Metodología de la Formación.**

A continuación se exponen las definiciones de metodología de la formación profesional, también se señalan algunos criterios a tomar en cuenta para la

selección de una metodología, posteriormente se presentan algunos métodos o estrategias para llevar a cabo la metodología seleccionada.

La metodología en general es comprendida como parte del proceso de investigación o método científico, que sigue a la propedéutica, y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo. Los métodos elegidos por el investigador facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables que, potencialmente, solucionarán los problemas planteados. Eyssautier de la Mora, Maurice (2006).

## **2.1. Definición de Metodologías de la Formación Profesional.**

La metodología del aprendizaje es una disciplina que comprende una serie de técnicas, métodos y estrategias que, implementadas sistemáticamente, contribuyen a optimizar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Factores como la organización del tiempo (horarios de estudio), el acondicionamiento del lugar de estudio, la concentración, la comprensión, el interés, la memoria, la claridad de pensamiento, la toma de notas, los buenos hábitos de lectura, el repaso y la preparación para un examen, son todos aspectos que al aplicarse con rigor metodológico mejoran las capacidades de aprendizaje y rendimiento escolar

Las metodologías educativas como se mencionó anteriormente, suelen girar alrededor de las teorías del aprendizaje (basadas en la psicopedagogía) como son el conductismo, cognitivismo y constructivismo. Cada paradigma tiene sus procesos, actividades y métodos de actuación. Como señala Kaplan (1964), la metodología es la “descripción, explicación y justificación de los métodos”.

En el área laboral o industrial la metodología de la formación se encuentra enfocada en el desarrollo de las habilidades y/o conocimientos de los trabajadores.

SENATI<sup>6</sup> considera que:

*“La metodología de la formación es un conjunto coherente de acciones del formador, destinadas a hacer adquirir a la persona en formación un conjunto de objetivos pedagógicos, por medio de la puesta en práctica de un conjunto de procedimientos coherentes y adecuados a los objetivos propuestos para utilizar con eficacia un método didáctico, aplicando técnicas concretas y medios didácticos adecuados a ese método”.*

Es decir, la metodología a utilizar es tan importante como el desempeño del formador al momento de su aplicación, de esa manera los trabajadores-estudiantes lograrán comprender y desarrollar el contenido expuesto.

## **2.2. Criterios para seleccionar la metodología de formación**

Para seleccionar con eficacia la metodología a desarrollar durante una acción formativa, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los objetivos de aprendizaje que nos indican la operación o actividad a dominar por el trabajador- estudiante y el ámbito de conocimiento actitudinal o destreza al que va dirigido.
- Los conocimientos y habilidades del formador al momento de aplicar el método seleccionado.
- La situación o lugar donde se llevara a cabo la acción formativa (espacio, recursos disponibles, técnicas y medios didácticos utilizados).
- Tipo de formación y duración de la misma.

El formador comprende que los métodos, estrategias y temática a desarrollar están íntimamente relacionados unos con otros. No es posible considerar con independencia que enseñar y cómo enseñar.

---

<sup>6</sup>Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial. Lima. Perú.

## **2.3. Tipos de metodología y métodos de enseñanza.**

### **2.3.1. Metodología de enseñanza.**

#### **➤ Metodología tradicional.**

Según ésta metodología, los conocimientos están concebidos esencialmente para trabajar con todos los estudiantes, parten del supuesto equivocado de que todos los estudiantes son iguales y escuchando al docente en forma pasiva aprenderán la lección; este tipo de metodología promueve el memorismo, la pasividad, el academismo teórico, en contra de la formación actitudinal, integral, activa y práctica. Almudena Sánchez-Dehesa (2013).

#### **➤ La metodología activa-participativa.**

Es aquella metodología basada en un enfoque globalizador centrado en el desarrollo de capacidades generales, a través de procedimientos y actitudes científicas; en ésta metodología el profesor es coordinador de la clase y el alumnado es el que ocupa el papel central, al estar en contacto directo con el medio su aprendizaje es autónomo basado en el descubrimiento siendo esto consecuencia de los numerosos recursos disponibles. Almudena Sánchez-Dehesa (2013)

### **2.3.2. Métodos de enseñanza**

#### **Método expositivo**

Consiste en presentar verbalmente una información, con o sin utilización de soportes auxiliares, a través de este método el formador transmite el conocimiento a los estudiantes, manteniendo una actitud pasiva, excepto cuando el formador utiliza la pregunta-respuesta.

#### **Objetivos:**

- Comunicar información y contenidos teóricos.

- Procurar que la información sea comprendida por los participantes de las formaciones

### **Características:**

- Se basa en la comunicación de información o conocimientos del formador a los trabajadores de la institución.
- El formador representa los conocimientos: los estructura para exponerlos a los trabajadores
- El formador actúa con poder, es el que da la información. La calidad del formador es particularmente necesaria en este tipo de método.
- Los trabajadores aceptan la autoridad del formador, su dominio y adopta una actitud pasiva.

### **Técnica y medios:**

- Exposición oral o demostrativa
- Medios personales (lenguaje oral, gestos, movimientos)
- Medios audiovisuales, carteles, pizarra, proyectores, videos. Material impreso (apuntes, lecturas recomendadas, esquemas, gráficos)

## **El método demostrativo**

Este método consiste en la práctica correcta de la ejecución de cada una de las operaciones básicas de una tarea, es decir, el formador le muestra a los trabajadores la forma correcta de realizar la tarea a través de la demostración, para la ejecución de este método se basa en cuatro pasos, los cuales son: preparación, presentación, aplicación y verificación.

### **Objetivos:**

- Adquirir la habilidad operativa y los conocimientos inmediatos necesarios para ejercer un trabajo.
- Desarrollar a los nuevos trabajadores la forma correcta de desempeñar las tareas de una ocupación.

## **Características**

- Se basa en el desarrollo de habilidades que solo pueden aprenderse en la práctica y su perfeccionamiento solo se logra mediante una acción más compleja y variada.
- Requiere de un análisis del puesto de trabajo para la preparación del programa de formación y su posterior aplicación.
- El formador promueve un desempeño eficaz de las habilidades adquiridas, mediante la repetición de las tareas y el desarrollo de la confianza en sí mismo.
- La experiencia en la ocupación es particularmente necesaria en el formador, para aplicar este método.

## **Técnicas y medios:**

- Demostración (en el puesto de trabajo)
- Medios personales (aplicación de operaciones, pasos y sub pasos de las tareas)
- Medios materiales (máquinas, equipos, herramientas, materiales, trabajo de campo)

## **2.4. Formación continua**

### **2.4.1. Antecedentes de la formación continua.**

Antiguamente existía un alto grado de confusión por los términos “adiestramiento, capacitación y desarrollo”, dichos términos eran utilizados por prestigiosas instituciones especializadas generando diversas connotaciones para su uso, por lo cual definir los términos anteriormente mencionados implicaba dificultades, debido a la involucración de otros vocablos como entrenamiento, habilitación, perfeccionamiento, educación de perfeccionamiento profesional y enseñanza técnica.

La UCECA<sup>7</sup> define los términos capacitación y adiestramiento de la siguiente manera.

**“Capacitación:** acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

**Adiestramiento:** Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.”

La controversia de dichos términos se debía a los diferentes niveles de mando a los cuales estaban dirigidos, por ejemplo *Adiestramiento* estaba enfocado al personal cuyas tareas eran de tipo manual, operativas y manejo de equipo o herramientas, mientras que *capacitación* se limitaba aquellos trabajadores cuyas tareas exigían conocimientos e información teórica. El término *desarrollo* estaba dirigido exclusivamente a mandos medios y directivos. Según Alma Taxiomara (1975).

Al existir esta situación J. Ricardo Hernández (1978) emplea la expresión “*formación profesional*” la cual es aceptada a nivel latinoamericano y planteado en los acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Por lo cual, a conformidad con las nuevas tendencias modernas de la administración, las diferencias entre adiestramiento, capacitación y desarrollo desaparecen, de modo que los tres se integran una sola unidad con objetivos que buscan un personal pleno, preparado para el futuro, con iniciativa y creatividad, que se esfuerce no únicamente por el mejoramiento de la organización, sino también por el suyo.

---

<sup>7</sup>Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Serie técnica, núm. 1. Editorial Popular de los trabajadores de México.

### **2.4.2. Concepto de formaciones continuas**

El concepto de formaciones continuas es muy variado pero según McGehee y Thayer (1961) se entienden como formación continua *“los procedimientos, formales que una organización utiliza para facilitar el aprendizaje, de forma que la conducta resultante contribuye a la consecución de las metas y objetivos de la organización”*.

La formación continua es el instrumento esencial para garantizar la formación a lo largo de la vida, la necesaria adaptación de los trabajadores y de las empresas a la nueva sociedad basada en el conocimiento y el mantenimiento de la capacidad profesional de los trabajadores en los supuestos de cambios y mutaciones de los procesos productivos.

Los objetivos de la política de Formación Continua son:

- Promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- Mejorar la competitividad de las empresas e instituciones.
- Adaptar el talento humano a las innovaciones tecnológicas y a los cambios organizativos.
- Propiciar el desarrollo de nuevas actividades económicas.
- Mejorar la gestión de la formación continua.
- Seguir estimulando una mayor inversión y rentabilidad en formación.

### **2.4.3. Tipos de Formaciones**

Como se explicó anteriormente la formación o acciones formativas están diseñadas para los diversos niveles o mandos al interior de la empresa, institución u organización, por lo cual existen diversos tipos de formaciones o como antiguamente se conocía como capacitaciones, las cuales son presentadas a continuación:

Los tipos de formación continua que existen en la actualidad son:

- **Másteres profesionales o privados.**

Los másteres preparan al trabajador para el mercado laboral, pero sobre todo pueden ser una gran ayuda para especializarse más todavía en el puesto de trabajo. Si bien es cierto que es mejor un máster profesional ya que la formación está reglada y existen convenios, los másteres privados también son una buena opción de aprendizaje.

- **Seminarios, conferencias.**

Son sistemas de formación continua de poco tiempo de duración pero que ofrecen nuevos aprendizajes a los trabajadores, ya sea por medio de nuevos conocimientos de interés y especializaciones básicas o por medio de compartir impresiones con las otras personas que asisten. Esta formación puede ser práctica o de información, pero en todo caso siempre queda un espacio para la reflexión y el debate.

- **Cursos de desarrollo profesional.**

Son aquellos que se especializan en ciertas competencias o habilidades para los trabajadores, son más conocimientos de mejora de habilidades que de conocimientos generales o sí. Son ideales para cualquier profesión y mejoran las competencias de los trabajadores mediante nuevas especializaciones.

- **Diplomado.**

Acción formativa que se caracteriza por ser un programa curricular estructurado en unidades de enseñanza-aprendizaje sobre un tema en particular. Existen diferentes tipos de diplomados que son: profesionales, actualización docente, extensión, a la medida.

- **Taller.**

Técnica formativa, que permite la adquisición de conocimientos en la que se integran la teoría y la práctica y que sirve para reforzar o difundir aspectos técnicos, administrativos o legales. Regularmente incluyen metodologías prácticas y sobre experiencias de terceros. Se sugiere una duración mínima de 8 horas extendiéndose a las necesidades particulares de la temática a desarrollar.

*Tabla 1. Metodologías para la formación y desarrollo.*

El presente cuadro muestra las diversas metodologías y sus áreas de desarrollo a través de las cuales se estipulan los niveles de destinatario y el objetivo de desarrollo, el cual es aplicado a todos los trabajadores del MOPTVDU.

<b>METODOLOGÍAS</b>	<b>AREA DE DESARROLLO</b>	<b>NIVEL DESTINATARIO</b>	<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>
<b>COACHING</b>	Desarrollo de competencias. Estilos dirección	Personal directivo y personal Gerencial Personal técnico con potencial.	Mejora de desempeño. Desarrollo en puesto actual
<b>MENTORING</b>	Desarrollo de competencias. Estilos dirección	Personal directivo Personal gerencial con alto potencial.	Desarrollo de potencial. Desarrollo a largo plazo.
<b>AUTODESARROLLO</b>	Habilidades gerenciales y técnico administrativas	Personal directivo y personal gerencial, personal técnico personal administrativo	Mejora de desempeño. Desarrollo en puesto actual.
<b>OUTDOOR</b>	Desarrollo de competencias. Estilos de dirección. Habilidades gerenciales.	Personal directivo y personal gerencial	Mejora de desempeño actual.
<b>PRESENCIAL</b>	Habilidades gerenciales y técnicas administrativas. Conocimientos técnicos de la institución, del puesto, inglés e informática. Estilos de dirección	Personal directivo y personal gerencial. personal técnico personal administrativo	Mejora del desempeño actual.
<b>VIRTUAL</b>	Habilidades gerenciales y técnicas administrativas. Conocimientos técnicos de la institución, del puesto, inglés e informática. Estilos de dirección (con apoyo y seguimiento).	Personal directivo y personal gerencial, personal técnico personal administrativo	Mejora del desempeño actual.

Manual de formación y desarrollo institucional noviembre 2015, pág 8. Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Vivienda y Desarrollo Urbano.

### **3. Relaciones Interpersonales en el Área Laboral.**

El ser humano desde hace siglos es un ser social, ya sea por necesidades de seguridad, pertenencia, afecto o supervivencia, las personas han decidido formar sociedades de gran tamaño así como sociedades pequeñas de mayor cercanía. La interacción humana ha evolucionado a lo largo del tiempo y a medida que avanzó la sociedad siendo cada vez más compleja.

Uno de los medios donde son de gran necesidad el establecimiento de relaciones interpersonales funcionales es el ambiente laboral. El trabajo es el principal medio de sustento de la sociedad y por consiguiente tiene una gran relevancia en la vida y estado de ánimo de las personas.

#### **Orígenes de la teoría de las relaciones humanas**

Se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón de las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a crear sus propios sindicatos. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración<sup>8</sup>

#### **Características de la teoría de las relaciones humanas:**

- Estudia la organización como grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.

---

<sup>8</sup>La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, Mary Parker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año 1930.

- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal

Algunas de las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.

**Aportaciones de Elton Mayo:** Afirma que el estudio aplicado de las relaciones de trabajo requiere la integración de varias perspectivas. La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.

- Demostró que el aspecto psicológico es muy importante en las tareas administrativas.
- Demostró la importancia de la comunicación.
- Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

**Aportes de Kurt Lewin:** Realizo investigaciones sobre motivación, e investigo la tensión, estudiando la forma en que esta afecta a las empresas igual que al logro de sus objetivos.

Se basa en dos aspectos importantes:

- La motivación

- La frustración

Considera que el campo de trabajo del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización.

Considera también que el trabajador tiene reacciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas.

#### **Aportes de Mary Parker Follet:**

- Análisis aspectos de coordinación, administración y mando.
- Criticó a la época científica porque consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico.
- Presentó un libro “La administración como profesión” que influyó el método científico en los aspectos psicológicos.
- Prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen estas en la organización.

#### **Aplicaciones de la teoría de las relaciones humanas:**

Entre las aplicaciones principales obtenidas a partir de la implementación de esta teoría podemos mencionar:

- El nivel de producción es resultante de la integración social. La producción está en función del grupo, entre mayor sea la integración del grupo, mayor es la eficiencia.
- Los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, también se adecúan al grupo.
- Las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad de reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales viven.

- Los grupos de personas son las que constituyen básicamente la organización de la empresa y a veces se contraponen a la organización que establecen los niveles directivos o de mayor jerarquía dentro de la empresa.
- Las personas actúan en grupos sociales, y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, esto se puede reflejar en los niveles de producción
- Si se repite siempre la misma actividad, esta se vuelve una monotonía, por que termina perjudicando a la empresa, es por eso que es necesaria una rotación de las actividades y creatividad para evitar la pasividad de los trabajadores.
- Es necesario para el éxito en la organización tomar en cuenta las emociones de los trabajadores, ya que una persona con problemas no tendrá el mismo rendimiento que tiene cuando no tiene problemas.

### **3.1 Relaciones interpersonales:**

Las relaciones interpersonales son definidas como la capacidad que tienen las personas de forma inherente o por la naturaleza misma de relacionarse, comunicarse, vincularse, estrecharse a través del cotidiano contacto personal.<sup>9</sup>

Bisquerra (2003), *“una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas. ”Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.*

Fernández (2003), *“trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los trabajadores, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”*

---

<sup>9</sup> BEAL, George M. “Conducción y Acción dinámicas de grupos. Editorial Kapeluz, Pág. 15. 1942

Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas, muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los trabajadores, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

### **3.2 Componentes de las relaciones interpersonales.**

El saber manejar adecuadas relaciones interpersonales es de vital importancia, ya que son ellas las que garantizan una buena convivencia entre las personas.

Saber relacionarse con las demás personas significa poner en práctica algunos componentes que permiten dentro del área laboral un desempeño adecuado y óptimo entre compañeros, superiores y viceversa, estos son:

- Trabajo en equipo.
- Respeto.
- Adecuada comunicación, y,
- Sentido de pertenencia o identidad.

#### **Trabajo en equipo:**

Es importante tomar en cuenta que un equipo de trabajo se considera como un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común, los cuales deben dejar de operar en grupos o por individuos y empezar a crear equipos que funcionen, construyendo confianza, estableciendo objetivos comunes y a la vez aprovechando la diversidad de sus miembros.

#### **Respeto:**

Para que el objetivo de conseguir y mantener relaciones favorables se cumpla, deben basarse siempre en el respeto, nunca referirse a la otra persona con tono agresivo ni acusador.

El respeto según Erich Fromm (1966) *“no significa temor y sumisa reverencia; denota la capacidad de ver a una persona tal cual es, tener conciencia de su individualidad única”*.

Respetar significa preocuparse por que la otra persona crezca y se desarrolle tal cual es, de ese modo, el respeto implica la ausencia de explotación, el poder establecer relaciones interpersonales en base al respeto dentro de un área de trabajo se vuelve crucial, debido que se aprovechan aquellas diversidades y características individuales de los trabajadores y a la vez ellos muestran respeto tanto a su trabajo, como a sus superiores.

### **Comunicación:**

Lo imprescindible es contar con una comunicación abierta, sincera y respetuosa. Se debe demostrar una actitud que inspire confianza en todo sentido, tanto en los dichos como en las acciones que se realizan. De esta manera, la base con la que se formen las relaciones interpersonales, no podrán ser malas.

Entendiéndose como la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje.

La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo, si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Si dentro de una institución de trabajo, no existe la adecuada comunicación entre compañeros de trabajo les será aún más difícil el poder completar un objetivo en común.

De igual forma de los superiores a su personal debe existir una adecuada comunicación que permita expresar a su trabajador que es lo que realmente necesita y como lo necesita, obteniendo así el objetivo en común que como institución se han proyectado.

### **Sentido de pertenencia o identidad:**

La identidad o sentido de pertenencia es otro de los componentes importantes dentro de las relaciones interpersonales, ya que el personal de trabajo necesita sentirse parte de la institución donde labora debido a que los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; el poder tener una identidad común, no solo con la institución sino también con los compañeros de trabajo y con los superiores, le permitirá de la mano de los otros componentes poder desempeñarse adecuadamente ya que existe un propósito para dicho personal y a la vez ellos se sienten parte de la institución en la que están laborando.

### **3.3 Incidencia de las relaciones interpersonales en el trabajo.**

Desde este punto de vista laboral, podemos afirmar que las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño del resto.

Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación. Y por su parte, las relaciones entre trabajador-jefe, tienen un sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, pero todo en

límites precisos, ya que si se torna excesivo puede devenir en estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este tipo.

Ahora bien, es importante tomar en cuenta que muchas veces los trabajadores se forman en grupo de trabajo, por diversas situaciones, y que aparte de entenderse sociológicamente también tienen un objetivo común, estos grupos se consideran formales e informales.

Los grupos formales son los que existen en la empresa en virtud de un mandato por parte de la gerencia para realizar tareas que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Los grupos informales son aquellos cuyos individuos desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que va más allá de lo establecido por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo de trabajo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una o varias metas de la institución en la que labora.

Por lo contrario si no existe, cohesión, complementariedad, semejanzas, sino existen conflictos intergrupales, prejuicios raciales o sexistas, se espera que el grupo de trabajo, no llegue a ser más que eso, un grupo.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo, como con las metas de la organización.

Si los trabajadores de la institución conforman equipos de trabajo, sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los mismo miembros y otros

grupos, por lo cual se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular, mientras surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella.<sup>10</sup>

Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus trabajadores.

#### **4. Desarrollo de la metodología de las formaciones en el Ministerio de Obras públicas (MOPTVDU).**

Al interior del Ministerio de Obras Públicas (MOPTVDU) opera la Unidad de formación y desarrollo del talento humano, encargada de planificar, gestionar y coordinar el desarrollo de las formaciones, cuyo deber incluye el que se facilite, integre y motive a una formación y desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, con el fin de elevar las competencias de las y los trabajadores.

Dentro de las funciones generales que corresponden a la unidad se encuentran:

- Elaborar el diagnóstico de las necesidades de formación a nivel institucional.
- Coordinar el equipo de enlaces de formación así como velar por su efectivo funcionamiento.
- Promover la aplicación de los valores entre el talento humano del ministerio a través de diferentes mecanismos.
- Brindar apoyo a las dependencias del Ministerio, en la realización de actividades de integración de talento humano.
- Mantener actualizada la base de datos y coordinar red de formadores internos.
- Coordinar las formaciones interinstitucionales.

---

<sup>10</sup> Orduña Altamirano, Marco Antonio “La influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Subdirección de Estadísticas y Encuestas, coordinación INEGI de Pachuca Hidalgo” Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Pág. 23 2006

- Apoyar la red de enlaces interinstitucionales de formación, en planes de formación solicitados por la Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado.

Desde el punto de vista de algunos de los ponentes destacados<sup>11</sup>, la metodología de enseñanza depende del estilo propio de cada uno, la cual solo debe ajustarse a los criterios de aprobación del Ministerio, tales como someter a revisión la presentación multimedia de la formación, por parte del coordinador de la Unidad de formación y desarrollo del talento humano, además de asegurarse que el tema represente y se adapte a la misión y visión del Ministerio.

#### **4.1 Situación actual de aplicación de las formaciones**

La Unidad de formación y desarrollo del talento humano es la responsable del desarrollo de las formaciones al interior del Ministerio de Obras Públicas, cuyo estudio de las necesidades de formación se realiza a finales del año, para obtener el insumo en el mes de Enero y así elaborar el plan de formación que consta de 78 formaciones a realizar, divididas en 26 formaciones de manera trimestral, dando inicio a las mismas en el mes de marzo y abordando diferentes temáticas, tales como desarrollo humano, formación técnica, informática, legal y administrativa.<sup>12</sup>

El desarrollo sistemático de dichas formaciones depende en gran manera de la gestión que desarrollan los técnicos de la Unidad de formación y desarrollo del talento humano en su planificación y asignación de ponentes, a su vez responde a lineamientos generales establecidos por el Ministerio de Obras Públicas, que pueden incluir en ocasiones la solicitud de fondos financieros adicionales y en general, el cumplimiento de los tiempos asignados y la importancia de resaltar el papel del Ministerio en cada formación.

---

<sup>11</sup> William Valencia; Lic. Julio César Ponce; Lic. William Martínez; Ing. Mario Martínez; Carlos Morales. Miembros de la Red interinstitucional de formación

<sup>12</sup> Blanca Rina Amaya, Técnico de la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano, 11 de Abril de 2016

La planificación también incluye la revisión y aprobación de los recursos que se utilizarán en el desarrollo de cada formación, esta dependerá a su vez de la valoración que otorgará mediante revisión, el director de la Unidad de formación y desarrollo del talento humano para asegurarse de que cumpla con las formalidades exigidas por el Ministerio, sin embargo cada ponente elegido como formador puede ajustar la metodología y estrategias propias, que le permitan desarrollar el contenido asignado a su formación, ya que es el mismo formador quien tiene la libertad de utilizar la metodología que más le parezca conveniente y funcional según el público al que dicha formación va dirigida.

## **4.2 Perfil de los ponentes definido por la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano.**

Actualmente, la definición de un perfil que recopile los requisitos deseables en un ponente para ser elegible como formador, se limita a que posea un conocimiento y experiencia basta en el tema a desarrollar, sin embargo, también existen otras características que son relevantes a considerar, tales como la cantidad de años con experiencia de formador, la disponibilidad y la valoración que se obtiene de la evaluación en el record del ponente. Y, en algunas ocasiones, cuando las formaciones implican un gasto significativo para la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano., se realiza una revisión de la hoja de vida de la persona formadora, así como una corta entrevista.

### **4.2.1 Perfil de los ponentes definido por los formadores.**

Son muchas las características que se toman en cuenta para impartir una acción formativa que facilite la adquisición de conocimientos y nuevas competencias en los trabajadores, estas dependen de la habilidad de los formadores para desarrollar una metodología eficaz que en conjunto con la disposición y actitud activa de los trabajadores en su aprendizaje, alcance el objetivo principal de la formación, es decir, la adquisición y/o el reforzamiento de competencias.

El formador William Valencia<sup>13</sup> considera que la mejor metodología a implementar es la de tipo andragógica y lúdica, la metodología andragógica explicó, es un método adecuado para enseñar a los adultos ya que permite que se aprenda haciendo y el método lúdico ayuda a través de juegos o dinámicas a la comprensión de la información brindada, aspectos que también resalta el Ing. Mario Martínez además de hacer énfasis en la capacidad técnica, la disposición del formador y el compromiso con su labor.

De acuerdo al punto de vista del Lic. Julio Ponce, es deseable que un formador se ubique en su metodología a través de una carta didáctica que facilite tener en claro el objetivo principal de la formación y poder corroborar si este se cumplió al final de la jornada, William Valencia, Lic. Julio Ponce e Ing. Mario Martínez, exaltan la necesidad de ser disciplinado y organizado con los tiempos que requiere cada actividad planificada que permita cumplir con el desarrollo de cada contenido.

El Lic. William Martínez por su parte, considera que la metodología participativa, se vuelve eficaz al momento del desarrollo de una formación, ya que a través de ésta se logra que los trabajadores se empoderen de los contenidos desarrollados en la formación.

Entre las características propias de la personalidad de un formador, Julio Ponce y William Valencia señalan que es importante la accesibilidad y trato cordial directo con los trabajadores, así como el compromiso y responsabilidad de hacerlos partícipes de su propio aprendizaje utilizando preceptos constructivistas en su metodología de trabajo, brindándoles la oportunidad de utilizar ejemplos prácticos analógicos a la vida cotidiana.

En cuanto a materiales y recursos se refiere, la utilización de recursos multimedia y el acondicionamiento adecuado del lugar se enfatizan en la opinión de William Valencia y Julio Ponce, además resaltan como indicadores de comodidad e

---

<sup>13</sup>William Valencia, Analista de la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano y Formador desde hace 4 años en el área de Desarrollo Humano.

identificación con el formador, la participación voluntaria de los trabajadores y el relato de experiencias personales propias, así como la expresión de agrado y felicitaciones al final de la jornada.

El Lic. William Martínez expresa que *“es importante a parte de los recursos didácticos utilizados, que el ponente se identifique con los trabajadores, que exista un nivel de humildad y empatía hacia los mismos, ya que depende de factores como la motivación, el clima real de trabajo, el estrés y aspectos de personalidad de los trabajadores, que el ponente logre desarrollar una formación con éxito y así cumplir los objetivos de la metodología participativa”*.

En cuanto a los lineamientos establecidos por el Ministerio, Valencia (2016) señala que los formadores deben abstenerse en hacer comentarios partidistas o de política, ya que de esta forma el objetivo de la jornada formativa podría perderse o salirse de control sobre todo en las instituciones públicas, el siguiente lineamiento es enfocado a la presentación con diapositivas, estas deben poseer el membrete de la institución y utilizar las imágenes o fotografías que hagan alusión a la institución, de igual manera se deben resaltar todas las buenas obras que se encuentra realizando el Ministerio actualmente.

### **4.3 Sistematización de resultados.**

La Unidad de formación y desarrollo del talento humano ha diseñado la evaluación de las formaciones en una encuesta breve que comprende 3 niveles de apreciación de la formación impartida:

#### **a) Del contenido**

Este apartado comprende interrogantes sobre la eficacia y la calidad del contenido de la formación, a través del análisis sobre la consecución del objetivo principal de la jornada, la factibilidad de los temas desarrollados con respecto a su área de

trabajo, la satisfacción de expectativas, la utilización adecuada del factor tiempo y la valoración general personal del trabajador hacia las temáticas vertidas.

### **b) Del facilitador**

Este apartado está conformado por interrogantes que permiten una evaluación del facilitador, en cuanto al dominio del tema que comprende la capacidad de llevar un hilo conductor en la temática desarrollada, el responder las interrogantes de una manera acertada y sincera, así como la calidad de la transmisión de conocimientos por parte del facilitador o formador.

### **c) Del evento**

Con respecto a la utilidad y eficacia en la evaluación, la responsable de la gestión de las formaciones<sup>14</sup> señala que la información adquirida se utiliza para completar los registros que comprenden la evaluación final de las formaciones, además las opiniones vertidas contribuyen a la mejora de las acciones formativas, su gestión y en la elección de los formadores mejor evaluados en posteriores actividades.

---

<sup>14</sup> Blanca Rina Amaya, Técnico de la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano, 11 de Abril de 2016

## Capítulo III

### Metodología de la investigación

#### A. Tipo de diseño y estudio de investigación

- Investigación Cuantitativa

A través de la investigación cuantitativa Sampieri, (2014) dice lo siguiente, *“Se utiliza la recolección de datos para tener como base la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.”. (p.4)* la utilidad de este tipo de investigación radica en que aportará una guía metodológica que ayude a establecer un parámetro estadístico entre el impacto que tiene la metodología de las formaciones presenciales en las relaciones interpersonales de los trabajadores del Ministerio de Obras Públicas (MOPTVDU).

- Estudio Descriptivo

Al utilizar este tipo de estudio Sampieri (2014), señala que es oportuno especificar las propiedades y características importantes de la investigación en curso, además servirá para describir la tendencia de grupo, básicamente se podrá medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables establecidas, el valor de este tipo de estudio es que a través de él se pueden mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de la investigación.

#### B. Población muestra.

Para la investigación se utilizó el tipo de **muestreo probabilístico estratificado**, Pineda, De Alvarado y De Canales(1994), definen la utilidad de dicho muestreo al permitir delimitar por subgrupos la población de trabajadores del Ministerio de Obras Públicas, debido a que las variables principales sometidas al estudio

presentan una variabilidad conocida, en este caso dichos trabajadores están distribuidos en los diferentes Viceministerios que comprenden el Ministerio de Obras Públicas Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano .

A partir del criterio de inclusión, el estudio tomó en consideración a los trabajadores que recibieron acciones formativas en un periodo anterior de seis meses al presente año; el total de la población con acciones formativas en su record laboral es de 583 personas, de las cuales se tomó como unidades de análisis la cantidad de 184 trabajadores(*Ver tabla N°1*), que representan al 6% de la población total, todos los elementos tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos, y podrán extraerse de la subdivisión realizada entre los 3 Viceministerios que conforman el Ministerio de Obras Públicas: Viceministerio de Transporte, Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano y Viceministerio de Obras Públicas.

A través de una regla de tres simple y de acuerdo a políticas internas de la institución, se establece que un porcentaje de 30% de mujeres y 70% de hombres deben componer cada evento de formación, las 184 personas han sido repartidas en todo el MOPTVDU de la siguiente manera:

*Tabla 1*

*Selección de muestra por estratos*

	<b>Viceministerio de Obras Públicas.</b>	<b>Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.</b>	<b>Viceministerio de Transporte.</b>
<b>Cantidad de personas en total</b>	60%equivalente a 110 personas	20%, equivalente a 37 personas	20%, equivalente a 37 personas
<b>30% de Mujeres</b>	33	11	11
<b>70% de Hombres</b>	77	26	26

La modalidad de muestreo no probabilístico, es definida como **aleatoria-simple**, lo que indica que la selección de las unidades de análisis que constituye la muestra se desarrolló al azar, contando como único criterio de exclusión que dichas unidades no sean trabajadores activos del MOPTVDU.

Así mismo se entrevistó a 10 jefes/coordinadores del MOPTVDU y a 10 formadores pertenecientes a la red gubernamental de capacitaciones. Que reunieron las siguientes características de inclusión

➤ Jefes/coordinadores

- Poseer dos años mínimos desempeñando su cargo.
- Tener a su cargo trabajadores y trabajadoras que hayan asistido a una capacitación a partir de octubre del 2015 a la fecha.

➤ Formadores

- Poseer mínimo dos años de experiencia como formador.
- Pertenecer a la red gubernamental de capacitaciones.

## C. Técnicas e instrumentos de datos.

Tabla 2.

Técnica	Uso	Instrumento
Entrevista directa	<p>Se realizaron dos entrevistas Una de ellas dirigida a:</p> <p>Los jefes o coordinadores de algunas unidades y gerencias del MOPTVDU, dicha entrevista cuenta con 10 preguntas, las cuales se encuentran enfocadas a evaluación de las jornadas formativas y su incidencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores. (ver anexo 4)</p> <p>La otra entrevista fue dirigida a los ponentes o formadores pertenecientes a la red institucional, la entrevista contenía con 10 preguntas, en las cuales se indago sobre la metodología que los formadores utilizan para el desarrollo de sus capacitaciones y los elementos que favorecen o inciden a las relaciones interpersonales de los trabajadores. (ver anexo 3)</p>	<p>Guía de entrevista Semi estructurada Dirigido a</p> <p><b>Jefes y coordinadores del MOPTVDU</b></p> <p><b>Ponentes o formadores</b></p>
Encuesta	<p>Consistió en la aplicación de una serie de 24 ítems, dirigidas a evaluar la metodología implementada por los formadores/ponentes por parte de los trabajadores del MOPTVDU. Consta de 3 apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Sobre la metodología</i></li> <li>◆ <i>Sobre las relaciones interpersonales</i></li> <li>◆ <i>Incidencia de la metodología en las relaciones interpersonales</i></li> </ul> <p>Comprendidos por 8 ítems cada uno (ver anexo 2)</p>	<p><b>Cuestionario dirigido a trabajadores participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU.</b></p>
Observación directa	<p>Consistió en la observación de la realización de las jornadas formativas, en ella se observó y analizó la metodología impartida por él o la ponente.</p>	<p>Observación</p>

Cada uno de los instrumentos fue sometido a un proceso de validación (Ver anexo #6) en base al Sistema de jueces propuesto por Lawshe (1975) que propuso una fórmula simple para cuantificar el grado de consenso pidiendo a un grupo de expertos que determinen la validez del contenido de cada prueba:

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

CVR= Razón de validez de contenido

$n_e$ = Número de expertos que indican “esencial”

N= Número total de expertos.

## **D. Procedimiento de recolección de datos**

### **❖ Pasos a seguir**

Formulación del tema de investigación: La metodología consistió en reuniones grupales por parte del equipo de tesis, se plantearon las diferentes alternativas de investigación diagnóstica. Una vez se seleccionó el tema se le presentó al coordinador general de proceso de grado el tema seleccionado por el equipo, una vez fue asignado el docente director, se delimitó el tema de investigación.

Elaboración de anteproyecto de tesis: Luego de haber elegido el tema de investigación se dio paso a la elaboración del anteproyecto de tesis, cuyo contenido posee los lineamientos generales de la investigación, para ello fue necesario reuniones grupales con el equipo de investigación junto con el asesor para proporcionar los lineamientos generales del anteproyecto, para tal efecto fueron necesarias reuniones periódicas de orientación.

Solicitud y contacto con la institución. Los primeros contactos se realizaron a través de visitas directas, al Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano, específicamente a la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano, para obtener el nombre de la persona a quien debía ser dirigida

la carta de solicitud, se emitió la solicitud y el Ministerio respondió aceptando la realización de la investigación (Ver anexo 1).

*Recopilación bibliográfica:* La investigación teórica tuvo como base la recopilación de información referente al tema de investigación que proporcione una perspectiva amplia sobre las causas que generan el fenómeno. Para tal efecto se tomaron recursos en libros, información de Internet y otras fuentes que se consideraron adecuadas.

*Elaboración de instrumentos:* Se diseñaron cuatro instrumentos para la recabación de información sobre lo que se investigó, ésta se realizó por medio de cuestionarios de preguntas de selección múltiple, guías de entrevista y guías de observación.

*Aplicación de instrumentos y recogida de información:* Los cuestionarios fueron aplicados a 184 trabajadores que cumplieran con los criterios establecidos, la guía de observación fue utilizada en el desarrollo de las jornadas de capacitación, y se aplicaron entrevistas a 10 jefes/coordinadores y a 10 capacitadores de la red gubernamental de capacitación del Ministerio.

*Elaboración de informe final:* Contiene los datos sobre el fenómeno investigado y análisis e interpretación de resultados, así como la respectiva propuesta de mejora basada en los resultados.

## **E. Procesamiento de la Información**

Para efectuar la sistematización de los resultados derivados de la investigación a través de las unidades de análisis, se utilizó el programa de computación Excel, que hizo posible a través de una plantilla pre-elaborada diseñada para construir tablas y gráficos, interpretar y analizar los datos obtenidos.

## Capítulo IV

### Presentación y Análisis De Resultados.

#### Presentación de la Investigación

La investigación “Metodología utilizada por la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano en las capacitaciones presenciales y su influencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores del MOPTVDU”. Posee la finalidad de conocer y describir el grado de impacto que poseen las capacitaciones en las relaciones interpersonales de los trabajadores de los 3 Viceministerios: Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano que conforman el Ministerio de Obras Públicas.

Para llevar a cabo la investigación se implementaron cuatro instrumentos elaborados por el grupo investigador y validados por 7 expertos en la temática: cuestionario dirigido a trabajadores, entrevista dirigida a formadores, entrevista dirigida a jefes/ coordinadores y guía de observación durante una jornada formativa.

Las instrumentos mencionados con anterioridad, se diseñaron para indagar las siguientes áreas específicas: metodología implementada por los formadores (capacitadores), relaciones interpersonales entre trabajadores, incidencia de la metodología en las relaciones interpersonales, aspectos que serán evaluados de acuerdo a las respuestas brindadas por las unidad de análisis definida.

Las unidad de análisis está compuesta por 184 trabajadores encuestados pertenecientes al MOPTVDU, 10 jefes/coordinadores y 10 formadores (capacitadores) entrevistados pertenecientes a la Red Gubernamental de Capacitación, además se considera el criterio del grupo investigador vertido en las observaciones desarrolladas durante de las jornadas de formación (capacitación) presencial.

Para la sistematización de los datos recabados a partir de las unidades de análisis, se utilizó el proceso de triangulación de resultados, como parte de una investigación con enfoque cuantitativo-descriptivo, que busca explicar el fenómeno estudiado desde las perspectivas de los diferentes agentes inmersos en la situación, en este caso trabajadores, formadores (capacitadores) y jefes/coordinadores.

La descripción de resultados que se presenta a continuación consta de 2 fases, las cuales son fase cuantitativa y fase cualitativa, la fase cuantitativa se compone de los resultados más significativos reflejados en los gráficos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a trabajadores, (las gráficas restantes remiten al anexo # 7) así mismo, también se presenta la interpretación global de las opiniones de formadores (capacitadores) y jefes/coordinadores vertidas durante las entrevistas realizadas.

La segunda fase corresponde a un análisis descriptivo integrador, en el convergen los hallazgos encontrados mediante el cuestionario, los 2 tipos de entrevista y el criterio del grupo investigador, en el cual se plantea el impacto de la metodología utilizada por los capacitadores en las relaciones interpersonales de los trabajadores.

## 4.1 Presentación de Resultados

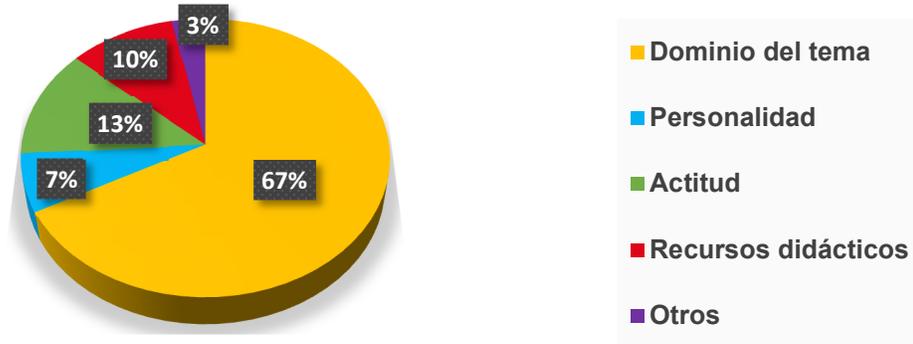


Gráfico 1. Aspectos que debe tener el facilitador/a.

El 67% de los participantes considera que los aspectos más importantes en un formador son el dominio del tema. Un 7% considera que personalidad, otro 13% le da importancia a la actitud, mientras que un 10% considera que el facilitador debe siempre apoyarse en material didáctico y un 3% opina que son otros aspectos como la capacidad que tenga la persona facilitadora para desenvolverse y desarrollar la temática, al igual que consideran que debe haber un correcto manejo del tiempo.

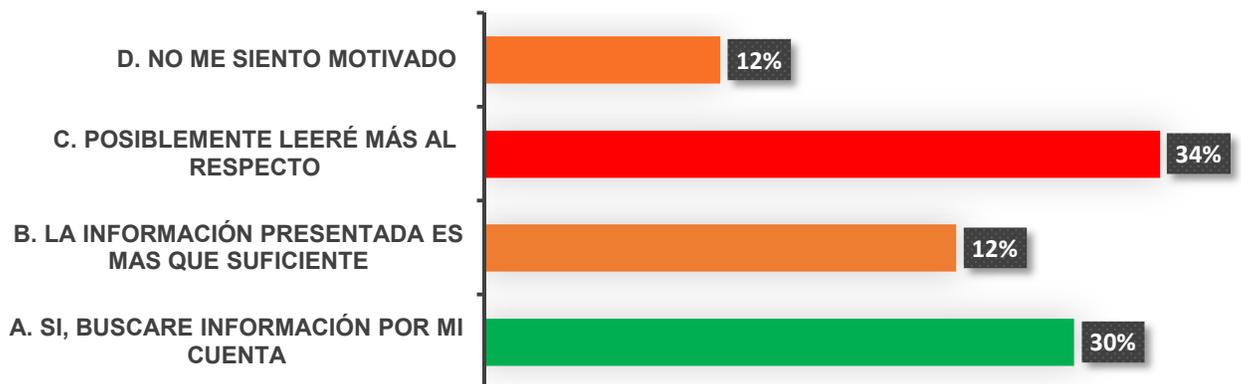


Gráfico 3. Motivación brindada por el facilitador/a hacia el desarrollo profesional

Un 30% considera que la manera en el que el ponente facilitó el tema le motiva a buscar información por su cuenta sobre la temática expuesta, un 24% considera que la información que se le presentó en la formación es más que suficiente, otro 34% considera que es posible que lea más al respecto de la temática brindada, mientras que un 12% expresa no sentirse motivado a buscar o repasar la información expuesta.

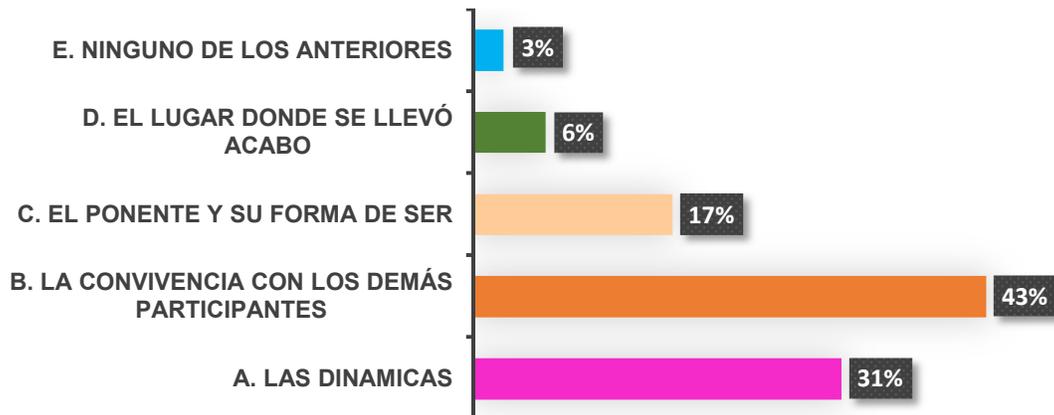


Gráfico 4. Aspectos impactantes de la jornada formativa

Un 31% expresa que lo que más le gusta son las dinámicas en una jornada formativa, un 43 % se siente a gusto por la convivencia con los demás participantes, otro 17% gusta del ponente y su forma de ser mientras que el otro 6% sugiere que el lugar donde se llevó a cabo la formación le parece más impactante y un 3% expresa que ninguno de los factores mencionados le gustó.

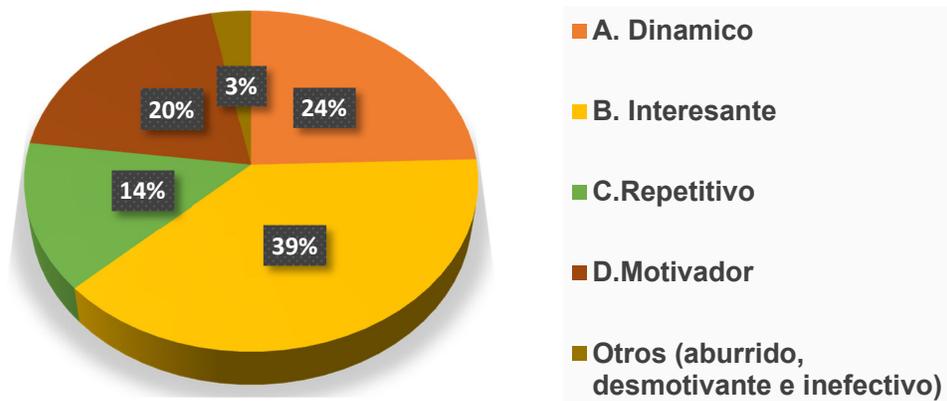
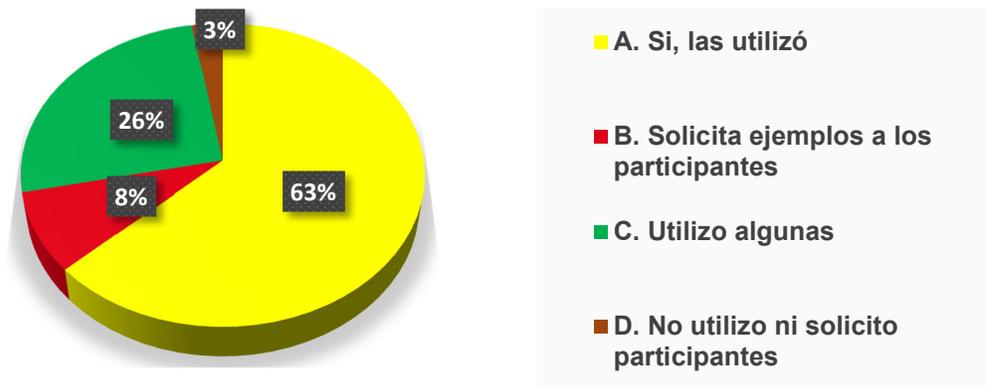


Grafico 6. Método utilizado por el facilitador/a en la jornada formativa

Un 39% de los participantes percibe como interesante el método utilizado por el facilitador/a, Un 24% considera que el método utilizado fue bastante dinámico, un 20% opina que ha sido motivador, mientras que un 14% considera que fue repetitivo el método utilizado, otro 3% considera otros elementos como aburrido, desmotivante e inefectivo.



Gráficas 8. Ejemplos prácticos y representaciones en la jornada formativa.

Un 63% expresa que de las formaciones a las que ha asistido el formador si utiliza ejemplos prácticos y representaciones sobre la temática expuesta lo que hace que sea más llamativa e interesante, un 8% expresa que el facilitador solicita ejemplos a los participantes de la jornada, mientras que un 26% opina que solo se utilizaron algunos ejemplos o representaciones durante la jornada y un 3% expresa que no se han utilizado y tampoco lo solicitó de los participantes, siendo el facilitador/a el único que habló durante la jornada.

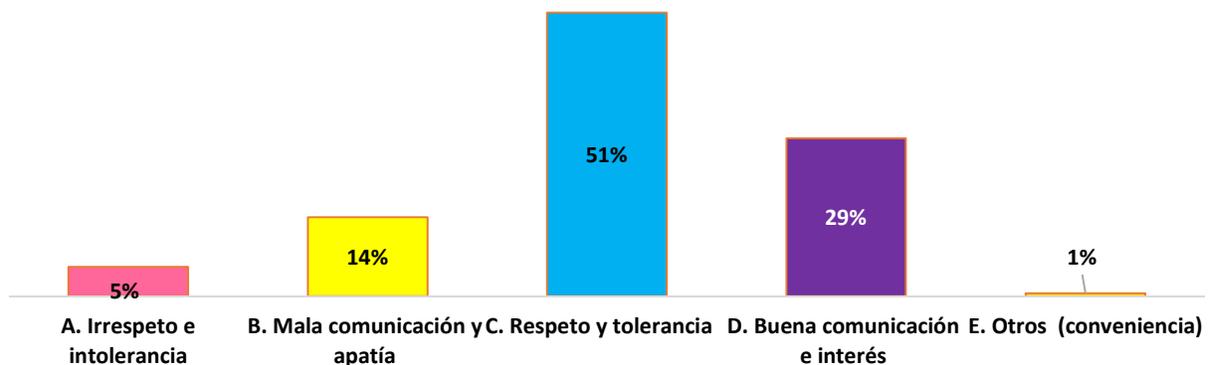


Gráfico 9 Base de las relaciones interpersonales.

Un 5% considera que sus relaciones con los compañeros de trabajo se basan en irrespeto e intolerancia, mientras que un 14% expresa que hay mala comunicación y apatía entre compañeros/as, Un 51% considera que hay respeto y tolerancia entre compañeros/as, mientras que un 29% considera que hay buena comunicación, siendo solo un 1% que considera otros elementos como la conveniencia de la relación entre compañeros.

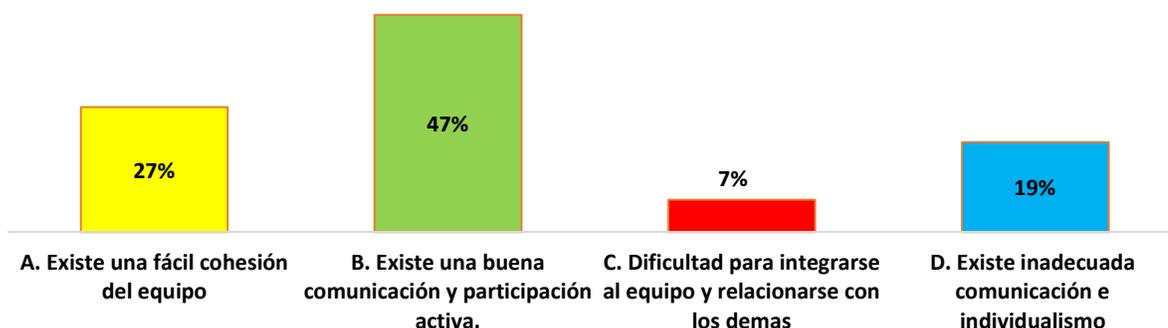


Grafico 10. Elementos presentes al trabajar en equipo.

Un 27% considera que hay una fácil cohesión entre compañeros cuando se les solicita trabajar en equipo, un 46% expresó que existe una buena comunicación y participación activa de los miembros durante trabajan en equipo, mientras que un 7% expresa que se le hace difícil trabajar en equipo y relacionarse con sus compañeros, otro 19% expresa que existe inadecuada comunicación e individualismo al realizar actividades de trabajo que sean en equipo y un 1% menciona la falta de disposición de sus compañeros/as para trabajar en equipo.

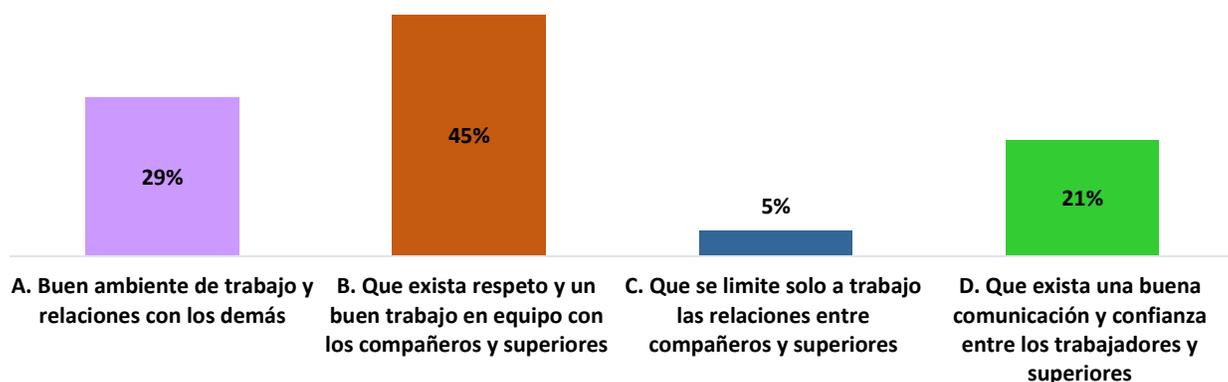


Gráfico13. Elementos necesarios para mi trabajo.

Un 29% considera que para realizar su trabajo es necesario un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones con los demás, un 45% considera que es necesario exista respeto y un buen trabajo en equipo, mientras que un 5% considera necesario solo limitarse a su trabajo entre compañeros/as y superiores, para un 21% es necesario que exista buena comunicación y confianza entre trabajadores y superiores.

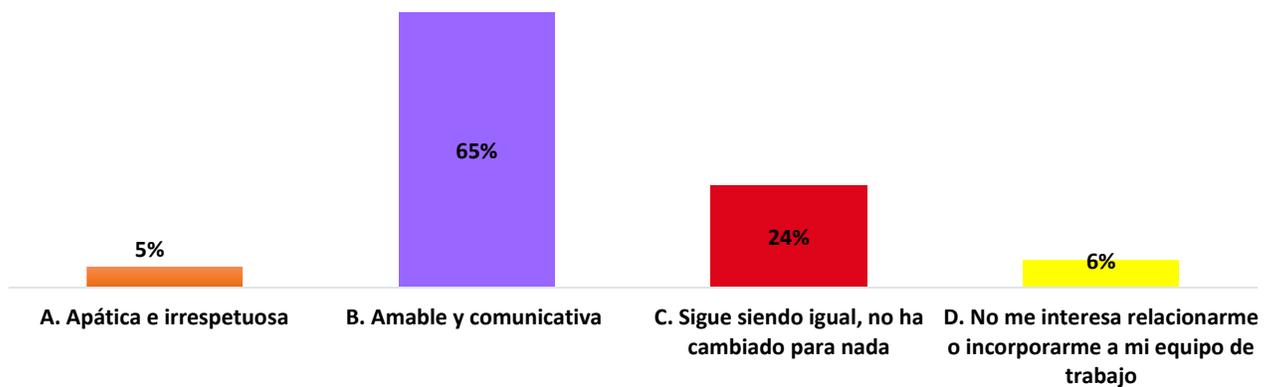


Grafico 14. Relación con mis compañeros/as de trabajo previo a las formaciones

Un 5% considera que antes de asistir a formaciones de Desarrollo y Talento Humano la relación entre compañeros/as era apática e irrespetuosa, un 65% considera su relación era amable y comunicativa, mientras que un 24% considera no ha habido ningún cambio al asistir a las jornadas formativas y todo sigue igual, otro 6% expresa que no le interesaba relacionarse o incorporarse a su equipo de trabajo.

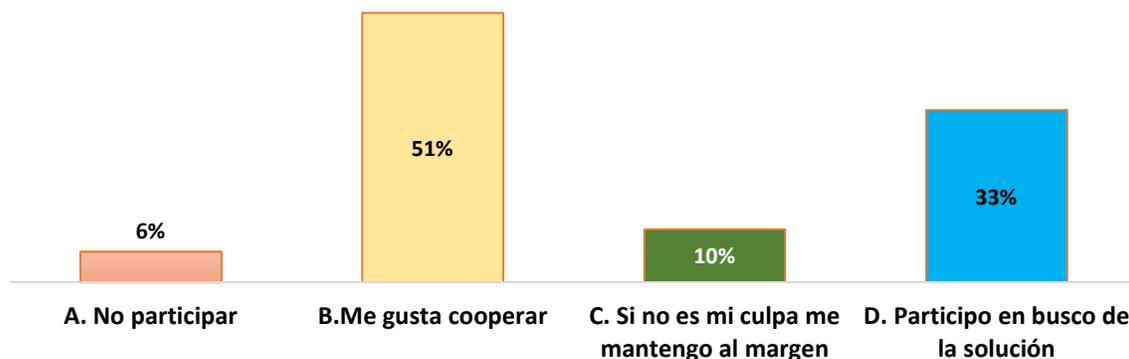


Gráfico 15. Posición antes las problemáticas en la Unidad de Trabajo.

El 51% de los trabajadores encuestados indicaron su disposición a cooperar para encontrar una solución a los problemas que surgen en su unidad o área de trabajo, mientras que un 33% aporta ideas y también busca soluciones para mantener el ambiente de trabajo agradable para todos, un 10% expresa mantenerse al margen de las problemáticas, pero si ellos se encuentran involucrados directamente o son culpables de dicho problema poseen la disposición de llegar a una solución, el 6% restante se limita a realizar sus obligaciones laborales manteniéndose al margen de todo lo que acontece en su unidad o área de trabajo ya que no se muestra interesado en resolver los problemas que existen y esperan que los demás lo resuelvan por ellos.

- A. Llevadera y con buena comunicación.
- B. Respetuosa y tolerante.
- C. No he cambiado para nada, sigue siendo igual
- D. De confianza y unión con mis compañeros/as.

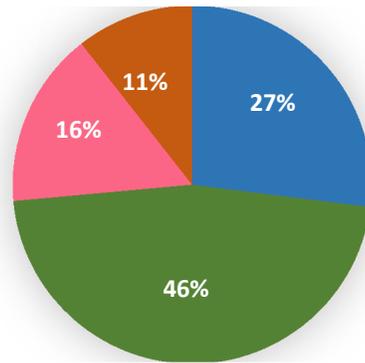


Gráfico 16. Relación con mis compañeros/as de trabajo en la actualidad

El 46% de los trabajadores encuestados expresan que el impacto que estas tienen son favorecedoras ya que han fomentado en ellos el respeto y la tolerancia con sus compañeros de trabajo, un 27% también se mantiene positivo ante ellas ya que ahora la comunicación con sus compañeros de trabajo es buena, mientras que un 16% asegura que las relaciones interpersonales en su área de trabajo no han sufrido mayor cambio, ni para bien o mal, y el 11% restante expresa que las capacitaciones enfocadas al desarrollo humano han fortalecido la unión y confianza con sus compañeros de trabajo.

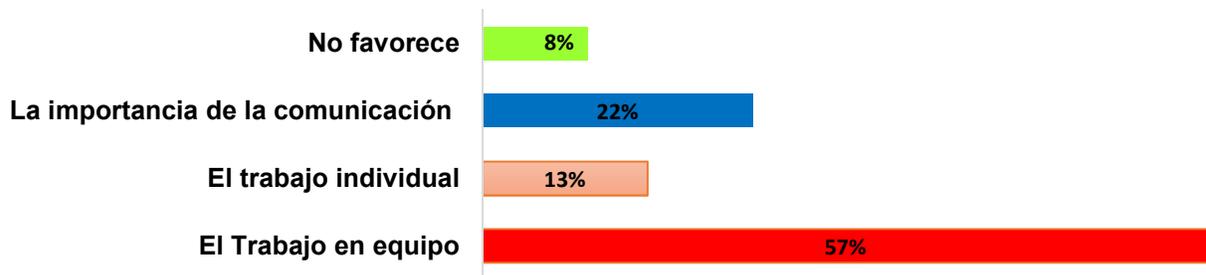
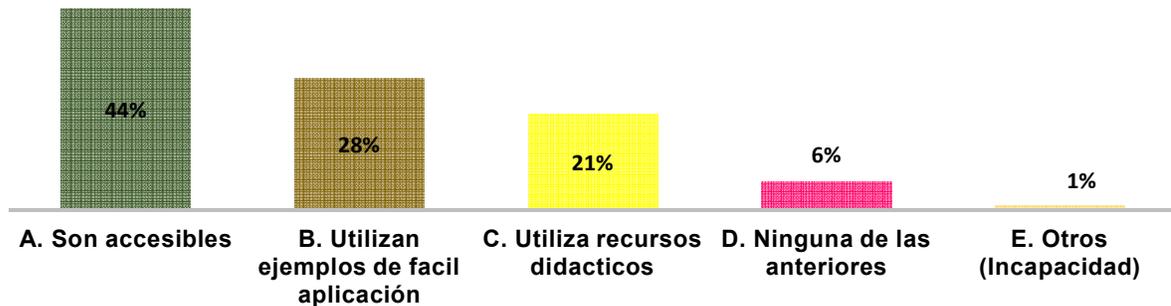


Gráfico 17. Favorecimiento de las formaciones en mi área de trabajo

El 57% de la población encuestada ha asistido a formaciones o capacitaciones favorables para el trabajo en equipo, este tipo de capacitaciones son brindadas por la unidad de formación a través de talleres de cuerda, el 22% percibe que las capacitaciones han favorecido a la comprensión sobre la comunicación en mi área de trabajo, 13% de los trabajadores han recibido capacitaciones para poder realizar su trabajo individual es decir capacitaciones técnicas, 8% restante expresa que las capacitaciones no les han ayudado en nada.



Grafica 19. Características de los formadores durante la capacitación

Un 44% de del personal señala que los capacitadores generalmente son accesibles y abiertos con las opiniones de los participantes, un 28% utiliza una metodología la cual permite la interacción a través de ejemplos prácticos, de esta manera el personal puede asimilar mejor la información expuesta, 21 % de la población encuestada indica la utilización de laptops, cañón, presentación entre otros por parte de los capacitadores, 6% del personal expresa que las capacitaciones a las que han asistido no se ha utilizado material audio visual y los facilitadores no muestran interés en interactuar con los trabajadores de forma positiva, 1% de la población señalo otros componentes en los cuales se señala la incapacidad de algunos formadores al desarrollar sus capacitaciones.

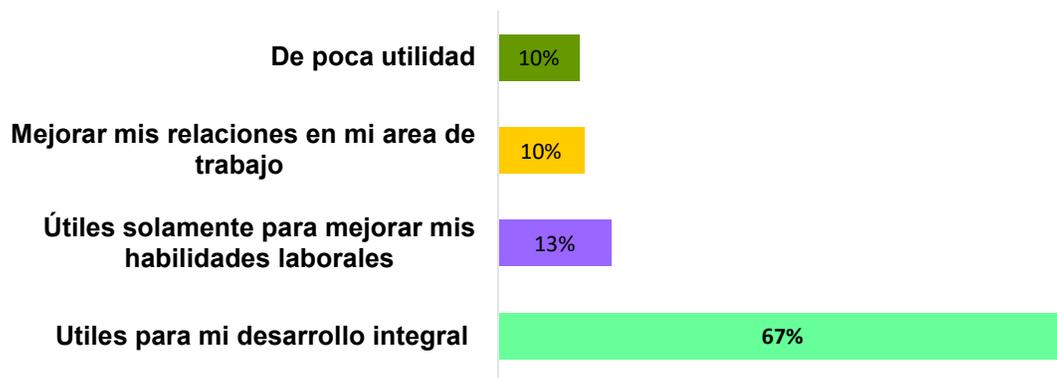


Grafico 20. Utilidad de las capacitaciones

El 67% de las personas encuestadas señala que las capacitaciones son útiles para el desarrollo integral como persona, 13% atribuye sus nuevas capacidades laborales han sido desarrolladas en capacitaciones, pero solamente les han ayudado en el ámbito laboral en ningún momento a nivel personal, 10% señala que han sido de ayuda para mejorar las relaciones interpersonales en su área de trabajo, otro 10 % considera las capacitaciones como una obligación más del trabajo ya que para ellos son de poca utilidad

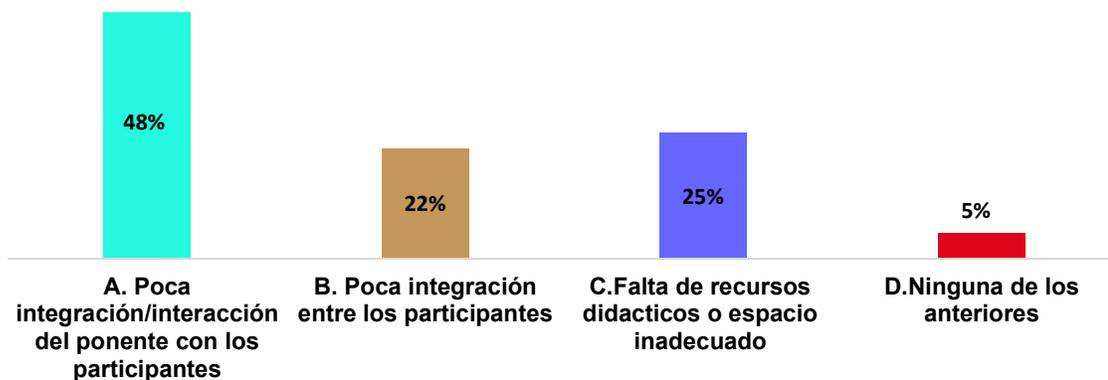
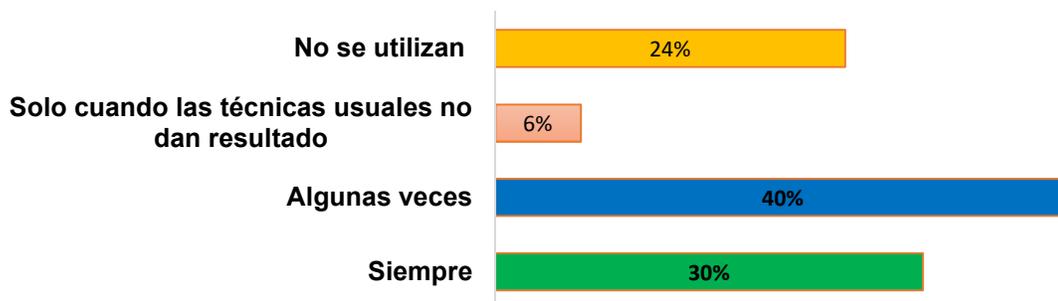


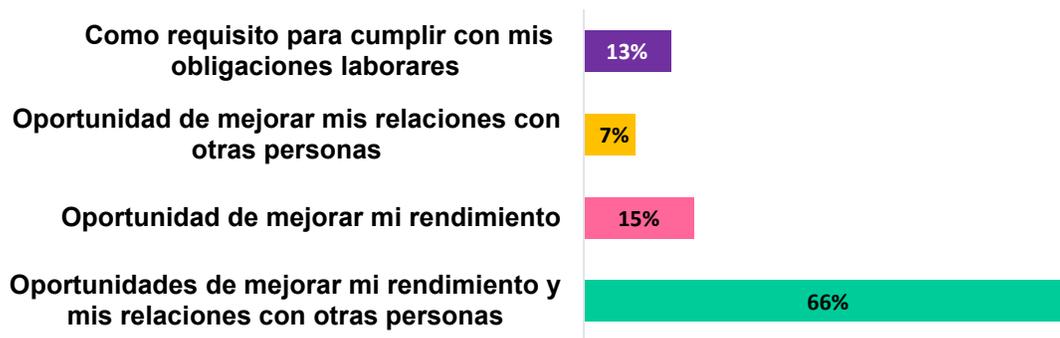
Grafico 22. Elementos perjudiciales durante la capacitación.

48% de las personas considera que el fracaso de una capacitación se debe a la poca interacción del ponente con los participantes, un 25% atribuye el fracaso al equipo utilizado o a la no utilización del mismo, también lo atribuyen al lugar donde se llevó a cabo la capacitación ya sea esta por el espacio o ubicación de la misma, 22% expone que se debe a la poca interacción de los mismos participantes, un 5% restante señala que el fracaso de las capacitaciones no se debe a ninguno de los elementos presentados anteriormente.



Grafica 23. Utilización de técnicas adquiridas en las capacitaciones

El 40% de las personas encuestadas señala que las técnicas adquiridas en las capacitaciones son utilizadas algunas veces, el 30% indica que siempre tienen apertura por parte de sus jefes para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante las formaciones, un 24% señala que no pueden utilizarlas ya que sus jefes o superiores no les brindan esa posibilidad, el restante 6% señala que generalmente se utilizan las técnicas de siempre pero cuando estas no dan los resultados esperados los jefes solicitan la utilización de las nuevas modalidades presentadas en las capacitaciones para obtener mejores resultados.



Grafica 24. Percepción de los trabajadores acerca las capacitaciones

Las formaciones son consideradas por el 66% como oportunidades de mejorar el rendimiento y relaciones con otras personas, el 15% opina que solamente son útiles o les han ayudado a mejorar su rendimiento laboral, 7% ve las capacitaciones como un requisito o una obligación de su trabajo, 13% de las personas percibe que desde que han asistido a las capacitaciones sus relaciones interpersonales tanto con sus compañeros de trabajo como con los demás han mejorado.

### Resultados de entrevistas dirigidas a formadores.

A continuación se presentan los resultados cualitativos obtenidos mediante la aplicación de la entrevista dirigida a 10 formadores pertenecientes a la Red gubernamental de capacitación del Ministerio de Obras Públicas (ver anexo #8), cuyas interrogantes estuvieron encaminadas a recabar información pertinente para sustentar la exploración de 3 categorías específicas: sobre la metodología, sobre las relaciones interpersonales y sobre la incidencia de la metodología en las relaciones interpersonales. Las opiniones vertidas por cada formador, fueron adaptadas en 10 subcategorías y comparadas simultáneamente para la elaboración de una interpretación global.

Resultados de entrevista dirigida a formadores		
Categoría	Subcategoría	Interpretación
Sobre la metodología	1. Concepción del formador sobre el aprendizaje durante la jornada de formación	De acuerdo con las opiniones vertidas por los formadores el proceso de aprendizaje durante la capacitación es una manera de favorecer el desarrollo del trabajador en una doble dirección, tanto a nivel de adquisición de habilidades y competencias que le permitan mejorar en sus funciones y puesto de trabajo, como a nivel de desarrollo personal, incluyendo la interacción social, reflexión y actitud personal. Además constituye aspectos esenciales que atañen tanto al participante como al capacitador: Con respecto al participante, se señalan la capacidad, interés, motivación y disposición para hacer del contenido desarrollado una herramienta significativa siempre y cuando se le permita incorporar elementos de su cotidianidad y experiencia de vida. Para los formadores, es importante modular su voz, manejar y adaptar el conocimiento vertido según el nivel educativo e impartirlo de manera que despierte el interés de sus participantes.
	2. Modalidad de metodología implementada por el formador	La experiencia de los formadores consultados, describe metodologías compuestas de diversas estrategias que pueden facilitar la asimilación del contenido en los participantes así como mantener su atención y participación activa durante la jornada; las metodologías andragógica y activa-participativa se señalan como las más implementadas, siendo la metodología tradicional, la de menor preferencia, sin embargo se detectó que los formadores perciben mayor impacto al hacer una combinación de las 3, y aplicando estrategias que permiten que los participantes tomen un papel activo en su aprendizaje (aprender haciendo) tales como: talleres, dinámicas de tipo lúdico, exposición de teoría y práctica, evaluaciones, interacción constante y continua, utilización de ejemplos prácticos cotidianos y de la vida real. Cabe mencionar que no se hizo una diferencia entre la modalidad que desarrollan formadores de tipo técnico de aquellos que imparten sobre desarrollo humano.
	3. Preparación para el diseño de una formación	El proceso de preparación para desarrollar una formación, puede incluir una planificación personal que permita utilizar los recursos y tiempos a conveniencia, además de retroalimentar el conocimiento del tema mediante revisión bibliográfica en libros y sitios web concernientes, esto a su vez contribuye en la elaboración de presentaciones multimedia que intercalan contenido específico y videos que ayudan a la comprensión del espectador; también se señalan aspectos de ayuda técnica y coordinación con la unidad de formación, ubicación y acondicionamiento del lugar además del apoyo con recursos para distribuir entre los participantes, tales como presentaciones, resúmenes y trípticos impresos.
	4. Modalidad de metodología que favorece la asimilación del contenido	Desde la perspectiva de los formadores, conseguir que todo el contenido expuesto sea abstraído en un porcentaje total no es posible, debido a que existen muchos factores que varían y que dependen en distinto grado tanto del capacitador como de los participantes, sin embargo consideran que se puede facilitar que la atención y la disposición al participar sea más consistente y por tanto esta favorezca que el contenido desarrollado alcance mayor significancia y probabilidades de ser aplicado por los participantes en los diferentes ámbitos de su vida.

		Al implementar estrategias específicas como el desarrollo de talleres, que permitan la aplicación de competencias propias de cada trabajador, fomentar la escucha activa e interacción entre los participantes con el formador mediante el debate y la lluvia de ideas y apoyarse con ejemplos prácticos, se favorece el dinamismo y la inclusión durante la jornada formativa.
	<b>6. Recursos y estrategias esenciales para desarrollar una formación</b>	En este apartado convergen elementos de apoyo técnico, informático y habilidades propias del formador y el participante, que según la perspectiva de los capacitadores son esenciales para desarrollar de una manera ordenada una jornada formativa. Presentaciones multimedia, paleógrafos, pizarra, plumones, equipo informático (cañón, computadora), dinámicas lúdicas y reflexivas, impresiones (resúmenes y trípticos) se mencionan entre los recursos de apoyo técnico e informático. Coordinación e interés genuino del capacitador, disposición de los participantes, cartas didácticas, fuentes bibliográficas, colaboración de la unidad de formación se mencionan como habilidades deseables y propias del formador.
<b>Sobre las relaciones interpersonales</b>	<b>8. Elementos sobre relaciones interpersonales favorecidos durante el desarrollo de la formación</b>	Sin distinción entre formadores técnicos y de desarrollo humano, se mencionaron elementos que fomentan la interacción y cohesión grupal durante las jornadas formativas, estos pueden ser enfatizados de manera explícita e implícita en la aplicación de las actividades programadas, es decir/por ejemplo estimuladas durante un curso o taller dirigido al tema de relaciones interpersonales saludables o bien durante la implementación de un curso sobre sistemas operativos que requiere del apoyo grupal para su funcionamiento adecuado. Los elementos percibidos por los formadores se refieren a: trabajo en equipo, resolución de conflictos, debates, reflexión, compartir experiencias de vida, discusión de temas de actualidad, respeto y responsabilidad en el intercambio de opiniones.
	<b>9. Promoción de valores que fortalecen las relaciones interpersonales</b>	En favor de ofrecer una mejor asimilación del contenido para sus participantes, los formadores intercalan el desarrollo personal con la adquisición de competencias, porque una experiencia positiva durante la jornada formativa, incentiva el interés y motivación para asistir a próximas jornadas y hacia el formador propiamente, así, la promoción de valores personales e institucionales juega un papel importante, que a juicio de los formadores se manifiesta mediante la promoción al autodescubrimiento, el trabajo en equipo, el compromiso, la inclusión, respeto y apoyo, ayuda colectiva y respeto a las diferencias individuales, unidad, flexibilidad de pensamiento y expresión.
	<b>10. Elementos importantes de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral</b>	Considerando que el objetivo de implementar formaciones es favorecer la mejora continua de los trabajadores, los formadores enfatizan ciertos elementos que facilitan las relaciones interpersonales en el área de trabajo: respeto, flexibilidad de pensamiento, predicar con el ejemplo, tolerancia, solidaridad, empatía, saber escuchar, calidez humana, convivencia, trabajo en equipo, compromiso, tolerancia, buena comunicación, conciencia social, asertividad, inclusión y adaptación a los cambios.
<b>Incidencia de la metodología en las relaciones interpersonales</b>	<b>5. Respuesta de los trabajadores hacia la metodología implementada</b>	La aceptación percibida hacia las formaciones y como son impartidas, desde la perspectiva de los formadores es favorable, incluso cuando existen algunos elementos como la poca disposición o interés de parte de cierta población de participantes, que según mencionan constituyen un bajo porcentaje pero constituyen un elemento importante para evaluar las jornadas formativas.  En respuesta a lo anterior mencionan indicadores de que su intervención ha sido del agrado de los participantes, entre estos están: la disposición y apertura mental mostrada durante la jornada, identificación con el tema y/u opiniones expresadas, respuesta positiva ante el buen manejo del tiempo y aspectos de innovación en la metodología del formador, trato cordial y colaboración voluntaria.  De igual manera señalan indicadores que apuntan a que la jornada formativa ha sido percibida con poco interés, entre ellos están: poca participación, percepción de que han sido obligados a asistir, resistencia al cambio y comentarios negativos.
	<b>7. Aspectos favorecidos en las relaciones interpersonales mediante las formaciones en el área laboral</b>	Habiendo ya mencionado elementos que son deseables para generar un ambiente laboral con mejores relaciones interpersonales, los formadores indicaron que además de fomentar valores y herramientas para el crecimiento personal de sus participantes durante sus jornadas formativas, también buscan generar un cambio permanente y significativo que pueda ser aplicado en el área de trabajo de los trabajadores instruidos, y de esta manera que estos mantengan relaciones interpersonales adecuadas. Las expectativas de los formadores se centran en poder proveer de técnicas para mejorar la convivencia, trabajar en equipo y fomentar la inteligencia emocional, así como la resolución de conflictos y el desarrollo eficaz de cada trabajador mediante la buena comunicación.

## Resultados de entrevistas dirigidas a jefes/coordinadores de Unidad.

A continuación se presentan los resultados cualitativos obtenidos mediante la aplicación de la entrevista dirigida a 10 jefes/coordinadores de Unidad del Ministerio de Obras Públicas (ver anexo #9), cuyas interrogantes estuvieron encaminadas a recabar información pertinente para sustentar la exploración de 3 categorías específicas: sobre la metodología, sobre las relaciones interpersonales y sobre la incidencia de la metodología en las relaciones interpersonales. Las opiniones vertidas por cada formador, fueron adaptadas en 10 subcategorías y comparadas simultáneamente para la elaboración de una interpretación global.

Entrevista dirigida a Jefes/Coordinadores		
Categoría	Subcategoría	Interpretación
Sobre el desarrollo de la formaciones/ capacitaciones	1. Prioridad de la asistencia de trabajadores a jornadas formativas de desarrollo humano.	Los jefes y coordinadores consultados expresan que este tipo de jornadas son importantes porque desarrolla las capacidades de los trabajadores, les permite aplicar nuevas modalidades de interacción en el grupo de trabajo y por consiguiente educarlos en esta área permite que el ambiente laboral mejore considerablemente. De igual manera las razones por las que la prioridad de que los trabajadores asistan a ellas decrece, debido a que se consideran poco enriquecedoras al centrarse solo en el desarrollo personal al contrario que las formaciones técnicas, que son apreciadas por aportar competencias directamente para el puesto de trabajo.
	2. Impacto de las formaciones sobre desarrollo humano en los trabajadores.	Desde la perspectiva de los jefes y coordinadores que las perciben como oportunidades de cambio efectivo para sus trabajadores, el impacto de este tipo de formaciones se observa en un aumento en la efectividad de las actividades, el ambiente laboral es más tranquilo, por tanto sus trabajadores se muestran más interesados y asiduos a realizar sus actividades, aunque señalan también la necesidad de que no solo una parte de su equipo sea capacitado, de manera que estos resultados pudieran verse de forma más consistente y no parcial. Quienes conceden menor atención a estas jornadas formativas, señalan que los cambios derivados suelen ser poco observables, ya que generan poco interés entre los trabajadores para asistir, por ser repetitivas o carecer de "sentido" para el área laboral, y aunque asisten a las convocatorias cuando las hay, difícilmente pueden reconocer cambios significativos.
	3. Aspectos motivacionales de los trabajadores hacia la formación en desarrollo humano.	A pesar de que los mandos superiores perciben cambios favorables en el ambiente laboral, manifiestan que la mayoría de sus trabajadores asisten sin motivación a las jornadas, además expresan que los beneficios son pocos y que su presencia en ellas solamente les acumula trabajo cuando regresen, razón por la cual también protestan o se rehúsan a presentarse; en los casos en los que las opiniones son ambivalentes, depende mucho de la persona que imparta la formación, si el tema no es repetitivo y si la Gerencia responsable no se demora en hacer la convocatoria, que exista algún tipo de iniciativa, de lo contrario la apatía y la resistencia son las reacciones más comunes.

	<b>4. Perspectiva del personal hacia las jornadas formativas sobre desarrollo humano.</b>	La opinión de los trabajadores es ambivalente respecto al desarrollo y estructura de las jornadas sobre desarrollo humano, expresiones positivas se refieren a la importancia de que esta sea impartida por un ponente conocido y agradable, buen ambiente y refrigerio, la manifestación directa al jefe sobre lo atractivo y bueno destacado así como una muestra de disposición de cambio a partir de lo aprendido. En cuanto a comentarios desfavorables, pueden mencionarse la falta de actualización en temas por parte de la Gerencia organizadora, asistencia obligatoria, inadecuación de actividades a las necesidades institucionales, atraso y acumulación de labores.
	<b>8. Seguimiento de la jefatura a las competencias adquiridas en jornadas formativas.</b>	En cuanto al seguimiento de la jefatura, quienes lo implementan no definen un proceso lineal, de hecho se limita a un informe breve escrito o verbal sobre lo destacable de la jornada, y en observar si los asistentes han tenido un cambio en el transcurso de su tiempo laborando; quienes no lo implementan, señalan que desconocen si este obligatorio, que no es requisito primordial, y que solo debe aplicarse a quienes asisten con regularidad, porque representa una dificultad llevar un registro, además los resultados son más tangibles respecto a las formaciones técnicas no así las de desarrollo humano.
<b>Sobre las relaciones interpersonales</b>	<b>5. Evaluación actual de las relaciones interpersonales entre los trabajadores.</b>	Los resultados representan que las relaciones interpersonales suelen ser percibidas como adecuadas o aceptables si estas no interfieren directamente en las actividades específicas del puesto de trabajo, los roces, diferencias de carácter y discusiones que no afectan considerablemente el trabajo en equipo o la efectividad individual no requieren de intervención por parte del jefe; aquellos conflictos en los que se atenta la buena comunicación, el choque de caracteres es constante y pocos trabajadores se relacionan bien, representan dificultad significativa y requieren de la intervención del jefe o coordinador.
	<b>6. Conflictos más comunes en la Unidad/Gerencia.</b>	Los conflictos más comunes percibidos por las jefaturas suelen ser murmuraciones, rumores, roces por celo profesional, diferencias de carácter, falta de solidaridad y colaboración, irrespeto verbal, problemas de comunicación, rencores, discusiones, renuencia a trabajar con determinados compañeros, bromas pesadas y problemas para coordinar actividades, dependiendo de la gravedad del altercado requieren de la intervención del jefe o coordinador.
	<b>7. Respuestas inmediatas hacia el conflicto en la Unidad/Gerencia.</b>	La intervención más común está representada por un llamado personal de la jefatura a una reunión en el que las partes implicadas puedan discutir sus diferencias y conciliar, otras intervenciones incluyen una notificación de las faltas del trabajador por correo electrónico, mediadores adicionales y discusiones grupales para solventar el problema. En aquellos casos cuando la situación es insostenible, además de la reunión para conciliar, se aplica la rotación de personal, pero muy remotamente tiene lugar esta alternativa debido a que las posibilidades son difíciles de aprobar, así, los trabajadores deben llegar a una conciliación y convivir con sus diferencias.
	<b>9. Evaluación de áreas de mejor desempeño de los trabajadores.</b>	El trabajo individual es señalado como el área que posee menores dificultades a juicio de los jefes o coordinadores, ya que las funciones específicas de cada puesto son desarrolladas con responsabilidad personal, no así el trabajo en equipo que requiere de una coordinación e interacción adecuados. En general se considera que ambas áreas se complementan de manera aceptable al interior de las unidades.
	<b>10. Apertura de la jefatura respecto a sugerencias del personal.</b>	La apertura para recibir sugerencias de mejora es un aspecto que los jefes manejan de manera implícita en su relación con sus trabajadores, sin embargo no se expresa de manera consistente, teniendo en cuenta que muchos de ellos solicitan formaciones de tipo técnico con regularidad y estas son atendidas siempre y cuando hay disponibilidad de fondos de parte del Ministerio.

## **4.2 Análisis Descriptivo.**

La investigación se llevó a cabo con el objetivo de identificar el impacto que tiene la metodología utilizada por la Unidad De Formación Y Desarrollo Del Talento Humano en las Capacitaciones Presenciales y su influencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores del MOPTVDU.

Es a través de un sistema de triangulación de datos que se contrastaron los resultados recabados a partir de 4 instrumentos elaborados por el equipo investigador y debidamente validados por 7 expertos en la temática: cuestionario dirigido a trabajadores, entrevista dirigida a formadores, entrevista dirigida a jefes/ coordinadores y guía de observación durante una jornada formativa.

La Unidad De Formación Y Desarrollo Del Talento Humano se encarga de coordinar la gestión de acciones formativas al interior del Ministerio, entiéndase estas como becas, diplomados y capacitaciones en todas sus modalidades (presenciales, virtuales, talleres entre otras), además responde a otro tipo de procedimientos que incluyen la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), evaluación del desempeño, seguimiento de pasantías y proyectos de servicio social.

Siendo su principal actividad la organización de acciones formativas, las cuales son obtenidas de la Detección de Necesidades de Capacitación, el proceso consiste en enviar vía correo electrónico a todo jefe/coordinador de las diferentes Unidades y Gerencias pertenecientes al Ministerio, un formulario en el cual deben señalar las capacitaciones que desean y/o necesitan recibir, posteriormente los coordinadores envían los formularios en el plazo establecido de nuevo a la Unidad.

La Unidad selecciona las capacitaciones que requieran una menor inversión económica, y la menor cantidad de insumos como tiempo, lugar y materiales para cumplir con el presupuesto asignado, las formaciones (capacitaciones) de Desarrollo Humano suelen cumplir estos requisitos, por lo cual son incluidas en el plan anual por cantidad y frecuencia de solicitudes hacia una misma temática,

previamente consultada a las diferentes Unidades del Ministerio, y se desarrollan este tipo de capacitación en diferentes momentos y jornadas a lo largo del año.

Desde el punto vista del grupo investigador, el proceso que implementa la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano no permite realizar un estudio a profundidad sobre las verdaderas necesidades de capacitación que poseen los trabajadores del Ministerio, debido a que el equipo técnico es reducido para las muchas actividades que se les asignan y posee pocos conocimientos especializados y profesionales respecto al manejo de una cantidad masiva de necesidades de los trabajadores, el proceso de planificación, elaboración y ejecución de una capacitación, lo que podría interferir con la consecución de resultados más consistentes en áreas como motivación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otros.

A pesar de las dificultades suscitadas durante el proceso de DNC, estas no interfieren en la planificación y gestión de las jornadas formativas, la asignación de los temas a formadores para cada temática o la logística de apoyo desarrollada por la Unidad, ya que representa un compromiso para el equipo de técnicos de apoyo cumplir con las fechas estipuladas en calendarización.

Habiendo terminado el proceso de gestión y calendarización de las jornadas formativas, la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano comienza el proceso de asignación de formadores para cada temática, proceso que consiste en programar reuniones de organización con el formador, que son convocados mediante correo electrónico o llamada; generalmente son los formadores quienes elaboran sus presentaciones como parte de la metodología que utilizan y de acuerdo a su experticia.

Durante la investigación se identificaron las metodologías que representan las modalidades más representativas del Ministerio para ser aplicadas en las jornadas formativas presenciales: metodología andragógica, metodología participativa y metodología tradicional, generalmente aplicadas de una manera dinámica, que

permite trabajar las competencias de los trabajadores como adultos, incluyendo la aplicación de estrategias que facilitan a los participantes tomar un papel activo en su aprendizaje (aprender haciendo).

Entre las metodologías utilizadas en las capacitaciones presenciales para aprender haciendo se encuentran; talleres, dinámicas de tipo lúdico, exposición de teoría y práctica, evaluaciones orales y escritas, interacción constante y continua, utilización de ejemplos prácticos cotidianos y de la vida real, entre otros. Estos son considerados aspectos que garantizan mejor asimilación del aprendizaje en el trabajador que participa de las jornadas, señalando que el contenido posee mayor significancia al ser de utilidad en su ámbito laboral y personal, y siempre y cuando el formador pueda desarrollarlo de manera interesante.

Desde el punto de vista del grupo investigador, las modalidades presenciales (capacitaciones) anteriormente mencionadas obedecen a principios cognitivos/conductistas generales que resaltan la importancia de la práctica de los conocimientos adquiridos, la habilidad del trabajador para controlar su propio aprendizaje y la creación del aprendizaje sobre la base de la experiencia.

Sin embargo, después de evaluar el desarrollo de jornadas formativas, en experiencia del equipo investigador, queda de manifiesto, que existen muchos aspectos además del buen dominio del tema inherentes no solo al formador, sino a la gestión de la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano, el papel de los jefes/coordinadores y el compromiso de los trabajadores, que necesitan ser incluidos y reforzados, para aumentar la eficacia de las capacitaciones y el desempeño laboral que éstos realizan.

Respecto al formador, puede resaltarse la necesidad de que éste represente un profesional integral, que utilice sus conocimientos en materia de forma adecuada mientras es capaz de manejar su actitud en pro de proyectar interés y motivación genuinos hacia los trabajadores, entre los aspectos a resaltar se indican: organizar de una manera sistemática y ordenada su presentación y uso del tiempo, ya que de

no hacerse, la jornada podría experimentar falta de congruencia y sentido en el desarrollo del contenido, poca claridad, y oportunidad de que esta sea percibida por el público asistente como confusa y de poca utilidad.

Continuando con lo anterior, no solo es importante contar con información clara y precisa, sino presentarla de manera que sea accesible y comprensible al trabajador, evitando la excesiva condensación de texto en las láminas u hojas de la presentación, así mismo, otro aspecto señalado por los trabajadores, se centra en el objetivo de las actividades programadas, si estas no están adaptadas al lugar de aplicación, sus indicaciones son ambiguas y carecen de una reflexión final, pueden dar lugar a que los trabajadores interpreten su aplicación como aleatoria y sin relación al tema principal.

Ahora bien, respecto a la gestión que realiza la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano en la programación de jornadas formativas, puede resaltarse que si bien ofrecen una intervención activa durante el desarrollo de las jornadas, existen dificultades de coordinación entre sus técnicos debido al exceso de responsabilidades que pesa sobre su Unidad, falta de conocimientos especializados y profesionales en el manejo y trato hacia las personas, planificación, creación y ejecución de capacitaciones, ausencia de un perfil de selección de formadores y limitación de fondos financieros del Ministerio, que limitan contar con los recursos necesarios para la contratación de apoyo profesional adicional, acceso a equipos informáticos actualizados y locales adecuados para realizar las jornadas formativas o capacitaciones.

Continuando con los aspectos a reforzar para aumentar la eficacia de las jornadas formativas, afecta directamente el involucramiento de los jefes/coordinadores en la motivación que han desarrollado sus trabajadores para ser parte de un proceso de mejora continua, ya que muchos de ellos si bien perciben que las formaciones son necesarias, pocas veces están interesados en que se asista a ellas más allá que por cumplimiento de reglamento y si no interfiere o atrasa significativamente las actividades laborales de los puestos programadas.

En consecuencia de lo anterior, los trabajadores pueden verse desalentados a asistir, principalmente a las de desarrollo humano, aunque reconozcan que estas favorecen el trabajo en equipo y la interacción con sus compañeros en el área laboral, suelen despertar un nivel muy bajo de interés por considerarse repetitivas y poco útiles, en contraste con las formaciones técnicas, que suelen ser de mayor preferencia para los jefes/coordinadores y a las que suele convocarse dependiendo de la disponibilidad de fondos del Ministerio.

Respecto a la incidencia que ejercen las formaciones en las relaciones interpersonales se puede mencionar que el Ministerio de Obras Públicas mantiene relaciones de compañerismo aceptables, que permiten una relación de trabajo funcional más no sobresaliente en cuestión de confianza, cercanía y comunicación asertiva entre compañeros y hacia las jefatura/coordinación de la Unidad en la que se trabaja.

Tomando en cuenta elementos como el respeto y el sentido de pertenencia a la institución y a la Unidad para la cual se trabaja se pudo encontrar que el 51% de empleados percibe que hay una relación de respeto y tolerancia entre ellos, que poseen adecuadas relaciones entre sus compañero/as y superiores, siendo en un 65% una relación amable y comunicativa, lo cual hace que su ambiente de trabajo sea por lo menos un ambiente tolerable y fácil de sobrellevar.

Los coordinadores de las diferentes áreas y a quienes se les consultó sobre las problemáticas más comunes entre sus Unidades de trabajo y sobre las relaciones interpersonales de sus empleados expresan que existe un ambiente relativamente adecuado y aceptable habiendo problemas que ellos pueden valorar o evaluar mientras observan a su personal, y que no es que existe un ambiente hostil, pero, si existe celo profesional, roces entre compañeros/as, renuencia a trabajar con ciertas personas, que se pueden controlar a través de llamados de atención por parte del encargado de cada unidad.

Se destaca que los trabajadores perciben el favorecimiento del trabajo en equipo a través de las formaciones sobre desarrollo humano y que contribuyen al desarrollo integral del trabajador muchos de ellos expresan que no se les dificulta cuando se les solicita el trabajar en equipo ya que existe una comunicación adecuada, una participación activa y acertada del trabajo a realizar, lo que les facilita de manera aceptable dicha actividad, incluso no sólo al momento de realizar trabajos de esta índole sino también, cuando existe alguna problemática que requiera de su ayuda o intervención en su mayoría colaboran para poder solucionar la situación.

En el caso de coordinadores consideran que el trabajo individual es uno de los que mejor se desarrolla, sin embargo, coinciden con respecto a sus Unidades a cargo que a pesar de los roces por situaciones de caracteres o celos profesionales en algunos casos, el trabajo en equipo se realiza de manera adecuada, cuando se le requiere, no presentando mayor problemática y logrando conseguir la meta solicitada.

En cuanto a los formadores entrevistados y lo observado durante la asistencia a capacitaciones de Desarrollo Humano, expresan que uno de los principales objetivos a cumplir durante la capacitación e independientemente su temática es el poder transmitir valores a los trabajadores que les sean útiles en su desarrollo personal y profesional, como lo es el trabajo en equipo, la solidaridad, el compromiso la inclusión, entre otros, ya que se necesita de estos elementos para poder tener un desarrollo óptimo dentro de la Unidad de trabajo.

Al igual durante el desarrollo de las capacitaciones se puede observar que el trabajo en equipo está implícito durante la misma, sin embargo, ya que asisten personal de los tres Viceministerios y de diferentes unidades, se puede notar un poco de renuencia a trabajar con personas “desconocidas” siendo en su mayoría el facilitador quien hace el trabajo de poder unir a ese grupo para dar paso a que todos se integren.

Sin embargo a pesar de que existe un cambio significativo y una influencia positiva en las relaciones interpersonales de los trabajadores, existe poca afluencia y motivación para asistir, lo que a su vez incide en su desempeño durante la jornada laboral, afectando su capacidad para asimilar el contenido y otorgarle un significado propio.

En todas las jornadas de formación son convocados los tres Viceministerios, existiendo poca asistencia o casi nula por parte de los trabajadores del Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, durante la investigación se realizaron algunas observaciones acerca de la dinámica de dicho Viceministerio, identificándose un clima laboral desfavorable, falta de cohesión y disponibilidad de ayudarse entre compañeros, entre otros, por lo cual ellos no han tenido la oportunidad de desarrollar las competencias que se adquieren en capacitaciones de esta índole.

Aunado a las dificultades de motivación y asistencia a las jornadas formativas (capacitaciones), se asocia el proceso poco organizado y vago con el que suele proceder la jefatura respecto al seguimiento de competencias adquiridas por su equipo de trabajadores designados, de manera que los informes posteriores a la asistencia de las formaciones y las transformaciones observadas en los trabajadores, no son percibidas como el resultado beneficioso de una capacitación sobre desarrollo humano, a las que atribuyen de manera aislada el desarrollo únicamente personal, razón por la cual el interés de capacitación técnica se resalta a un nivel general en las jefaturas.

Finalmente puede hacerse un contraste sobre las relaciones interpersonales antes de las capacitaciones de desarrollo humano y posterior a ellas, antes de las capacitaciones los trabajadores señalaron que las relaciones con sus compañeros de trabajo eran amables y con buena comunicación, después de las capacitaciones de desarrollo humano siempre se han vuelto respetables y tolerantes gracias a los conocimientos adquiridos en la jornadas formativas.

A la vez muchos de los trabajadores y coordinadores realizaron la observación que en este aspecto de relaciones interpersonales no solo se debe convocar a parte de la Unidad, sino también a toda la Unidad en sí, incluyendo a su coordinador con el objetivo de que todos obtengan el mismo aprendizaje y poder poner en práctica lo aprendido en sus lugares de trabajo, además esto favorecerá la unión del equipo de trabajo, durante la investigación la necesidad de este tipo de capacitaciones fue muy demandada, por lo cual la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano debería programar actividades para atender las necesidades específicas y urgente que presenta cada unidad o gerencia.

Con respecto a los formadores y su metodología de trabajo, del grupo investigador se pudo observar durante las capacitaciones asistidas que al menos una parte de los formadores se preocupa por fomentar las relaciones interpersonales durante su jornada formativa, buscan integrar a los participantes y por ende se fomentan valores, respeto, empatía entre otros, durante la jornada formativa es importante el poder transmitir y a la vez lograr que exista una participación activa por parte de los trabajadores asistentes, tomando en cuenta que a pesar de que en ocasiones el personal se note apático o resistente ante la capacitación se logra uno de los objetivos.

En resumen. La investigación llevada a cabo con el objetivo de describir el impacto que tiene la metodología utilizada por la Unidad de Formación y Desarrollo de Talento Humano en las capacitaciones presenciales y su influencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores del MOPTVDU señala la existencia de un impacto moderado de las capacitaciones sobre la situación actual de las relaciones interpersonales de los trabajadores, debido a diversos factores entre los cuales se encontraron la falta de compromiso que existe por parte de los trabajadores hacia el tipo de capacitaciones enfocadas en desarrollo humano, al igual que una parte de ellos/as asisten a las mismas con una actitud de apatía, desmotivación, o por el simple hecho de cumplir un requisito o por que se le ha solicitado que vaya a recibir dicha formación (capacitación).

Cabe mencionar que no todos los formadores (capacitadores) cumplen un perfil profesional enfocado en el área de la Psicología que permita desarrollar de manera especializada temáticas enfocadas a esta rama, como lo son relaciones interpersonales, motivación, trabajo en equipo, comunicación asertiva, entre otros, y, que a la vez por la misma especialización se brinden jornadas de capacitación que motiven, atraigan al personal y despierten el interés por este tipo de formaciones (capacitaciones).

Aunado a lo antes mencionado se encuentra que otras responsabilidades que también competen a un especialista en el área de la Psicología, como el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) se realiza de manera inadecuada dentro de la institución, y al no ser este proceso el idóneo, se obstaculiza el poder abarcar las temáticas que realmente se necesitan conocer o fortalecer dentro de las Unidades del Ministerio y así no solo observar un impacto moderado en áreas tan importantes como lo son las Relaciones interpersonales.

Así mismo se requiere un compromiso y apertura por parte de las jefaturas que permita brindar un seguimiento adecuado a los resultados obtenidos por el personal capacitado y reducir la renuencia a participar de las jornadas participativas de manera que poder replicar o multiplicar el conocimiento adquirido por parte de los trabajadores participantes durante las jornadas formativas (capacitaciones) especializadas en desarrollo humano sea más accesible y claro.

Finalmente se observó que el impacto moderado no solo se debe a los factores mencionados anteriormente, sino que también debe existir un mayor refuerzo económico para las capacitaciones de desarrollo humano, al igual que el equipo multimedia adecuado, locales espaciosos y ambientados según la temática que permitan que el personal se sienta motivado y cree una buena expectativa sobre la jornada de capacitación y a la vez se logre una adquisición y fortalecimiento de competencias.

## Capítulo V.

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones.

- La Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano carece de diversos aspectos importantes para el desarrollo de formaciones (capacitaciones) enfocadas al desarrollo humano, entre ellos se encuentra la falta de un equipo o Unidad especializada en el área de Psicología que realice de manera idónea el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), el desarrollo, planificación y ejecución de Capacitaciones, además de la ausencia de un perfil de capacitadores para el desarrollo de temáticas que competen al área de Desarrollo Humano como relaciones interpersonales, trabajo en equipo, respeto, comunicación asertiva, etc.

Por tanto queda de manifiesto que existe un impacto moderado de las capacitaciones sobre la situación actual de las relaciones interpersonales de los trabajadores, ya que estas dependen en gran manera del compromiso y motivación del trabajador para poner en práctica los conocimientos adquiridos y a la vez para hacerse participe voluntario y no por cumplir un requisito al asistir a las jornadas formativas (capacitaciones), además de la disposición, apertura y seguimiento de resultados de parte de las jefaturas, un apoyo económico que permita dar realce a estas capacitaciones, apoyo con materiales didácticos y audiovisuales, un ambiente o local idóneo que permita un desarrollo óptimo de las capacitaciones.

- Las metodologías utilizadas por la mayoría de capacitadores de la Red de Capacitación Gubernamental del Ministerio de Obras Públicas son la metodología andragógica y la participativa, ambas metodologías brindan estrategias las cuales permiten a los participantes una asimilación fácil del

contenido, ya que se trabaja bajo el lema “aprender haciendo”, la atención de los participantes se centra en las dinámicas, lluvia de ideas, interacción con los otros participantes entre otros lo cual resulta fructífero para el fin de la capacitación.

- Las relaciones interpersonales evaluadas dentro de las diferentes unidades del Ministerio de Obras Públicas, reflejan ser adecuadas, sin embargo, necesitan ser fortalecidas en aspectos como compañerismo, trabajo en equipo, comunicación y cohesión de grupo en el que se vea involucrado toda la Unidad en conjunto y no sólo parte de ella.
- El Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, es el Viceministerio que reporta menor asistencia a capacitaciones, independientemente estas sean de Desarrollo Humano o técnicas, lo que afecta el proceso de cambio y evolución en sus relaciones interpersonales, situación que se puede evidenciar en la interacción entre el personal de dicho Viceministerio.
- Se identificaron como fortalezas de las metodologías andragógica y participativa, el proceso que favorece en los trabajadores ser agentes activos en su propio aprendizaje y la aplicación de ejemplos prácticos y cotidianos que generan un impacto más significativo en la asimilación del contenido, respecto a las dificultades encontradas en el estudio, se refleja que aspectos motivacionales inherentes al trabajador aunado al apoyo y seguimiento que recibe de su jefatura o coordinación, afectan considerablemente los resultados obtenidos durante las jornadas formativas, además de reducir la iniciativa de asistencia a ellas.

## 5.2. Recomendaciones.

### **Al Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano:**

- Se recomienda implementar una expansión y un refuerzo económico, de equipo y personal especializado en la Unidad de Formación Y Desarrollo Del Talento humano, de manera que cada Viceministerio pueda contar con una comunicación más directa de enlace para facilitar la gestión y convocatoria a las jornadas formativas, además de la incorporación de ayuda profesional en el campo de la Psicología Organizacional, que se encargue de los procesos de Detección De Necesidades De Capacitación, gestión y seguimiento de las jornadas formativas para fortalecimiento de la institución.

### **A los formadores de la Red de capacitación gubernamental del Ministerio de Obras Públicas:**

- Mediante la utilización de la metodología andragógica y la metodología participativa se obtienen resultados consistentes de aprendizaje, sin embargo debe tomarse en consideración aquellos participantes con personalidades introvertidas, a las cuales hacer dinámicas como bailes, contar chistes entre otras no son del grado, pero no por ello se les debe dejar a un lado durante el desarrollo de la capacitación, los capacitadores deben tener diversas estrategias para que todos los participantes logren adquirir el conocimiento expuesto.

### **A la Unidad de formación y desarrollo del talento humano del Ministerio de Obras Públicas:**

- Es menester realizar y darle un realce a las capacitaciones enfocadas en Desarrollo humano, que estén dirigidas no solo a un grupo seleccionado, sino a la Unidad por completo, motivando a aquellas unidades que frecuentemente no se hacen presentes y a la vez enfatizando en la importancia que posee el tener relaciones interpersonales adecuadas para

obtener un ambiente laboral óptimo, a través de jornadas que sean atractivas, participativas, dinámicas, dirigidas por un capacitador, especialista en el área equivalente al área organizacional.

### **A los Viceministerios: Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo**

#### **Urbano:**

- Se exhorta a las jefaturas y coordinaciones que conforman los 3 viceministerios a fortalecer las relaciones laborales con sus colaboradores, participando e incluyéndose en capacitaciones en las que puedan interactuar de manera conjunta con sus trabajadores, sin distinción de rango y en razón de intensificar la identidad de equipo, de esta manera el seguimiento de competencias adquiridas tendrá mayor impacto en el desarrollo y mejora continua de las unidades y gerencias que dirigen.

## Fuentes Consultadas

- Aguirre Ramírez, Iván Silvestre. Teoría de relaciones humanas, 02 de Septiembre 2013, <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Fernández Serón, Victoria (2009), orientación educativa, Revista digital, Innovación y experiencia educativas, Granada.
- García Santillán, A. y E del Navarro, R.: (2008) “El Capital Humano en las Organizaciones”, Experiencias de investigación Vol. I, Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA Edición electrónica.pdf
- <http://almudenasanchez19.blogspot.com/2013/05/metodologia-tradicional-vs-metodologia.html>
- <http://creacionliteraria.net/2012/05/metodologas-educativas-mtodos-tradicionales/>
- <http://www.gestion.org/formacionempresarial/formacioncontinua/6096/los-tipos-o-acciones-de-formacion-continua/>
- Jiménez, Lourdes y Barchino, Roberto. (2002) Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas. Universidad de Alcalá, Departamento de Ciencias de la Computación. Alcalá de Henares, España.pdf

- La esencia de las buenas Relaciones Interpersonales, 31 Marzo 2009 <http://buscaremprego.republica.com/formacion/la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interpersonales.html>
- La influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Subdirección de Estadísticas y Encuestas, coordinación INEGI de Pachuca Hidalgo. Orduña Marco 2006 <http://es.slideshare.net/vinocahe/la-influencia-de-las-relaciones-interpersonales>
- Mendoza Núñez, Alejandro (1998) Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. 4ª Ed. Editorial Trillas S.A de C.V, (pp23-35), México, DF.
- Meza Borja, Julio Carlos. Programa de formación de formadores, área pedagógica, módulo, Metodología de la formación profesional, SENATI, Lima Perú.
- Ministerio de Obras Públicas, Transporte y de Vivienda y Desarrollo Urbano. (2015) Manual de evaluación del desempeño.
- Ministerio de obras públicas, Transporte y vivienda y desarrollo urbano, (2015), Manual de formación y desarrollo institucional. PDF
- Ormrod, Jean Ellis. (2005). Aprendizaje humano 4º edición. Pearson educación, S.A. Madrid, España.
- Relaciones interpersonales <http://definicion.de/relaciones-interpersonales/>

# ANEXOS

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Carta de aceptación de investigación.	88
Anexo 2. Cuestionario dirigido a trabajadores participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU.	89
Anexo 3. Entrevista dirigida a formadores.	93
Anexo 4. Entrevista dirigida a jefes y coordinadores pertenecientes al MOPTVDU.	94
Anexo 5. Guía de observación dirigido a formadores/ponentes pertenecientes a la Red Interinstitucional de formación del MOPTVDU.	95
Anexo 6. Validación de instrumentos.	100
Anexo 7. Graficas	117
Anexo 8. Resultado de entrevistas dirigidas a formadores	121
Anexo9. Resultado de entrevistas dirigidas a Jefes/Coordinadores.	129
Anexo 10. Listado de formadores y jefes/coordinadores entrevistados	137
Anexo 11. Cronograma de actividades	139

## Anexo 1. Carta de aceptación de investigación.

   
MOPTVDU – GDTH - UFD/256/02/2016 San Salvador, 18 de febrero 2016

Licenciado  
Wilber Alfredo Hernandez  
Jefe del Departamento de Psicología  
Universidad de El Salvador  
Presente

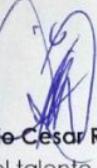
Es un gusto dirigirme a usted para saludarle y hacer referencia a nota mediante la cual nos refiere a las siguientes estudiantes:

Nº	Nombre y apellidos	Nº de Carnet
1	Fátima Giselle Caminos Chotos	CC09035
2	Noemi Esmeralda Martinez Villaita	MV10017
3	Erika Yanira Sanchez Sanchez	SS10018

Todas egresadas de esa institución de la carrera de **Psicología** para que realicen investigación como parte del proceso de tesis sugerido con el título de "Metodología de las formaciones presenciales utilizadas por la Unidad de Formación y Desarrollo del Talento Humano y su incidencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores del MOPTVDU.

En relación a lo anterior, es un gusto informarle que su solicitud ha sido aprobada para que las alumnas en mención, realicen dicha investigación, con apoyo de la Unidad de Formación y Desarrollo de la Gerencia de desarrollo del talento humano y cultura Institucional.

Es importante señalar, que todo estudiante que realice actividades relacionadas al proceso de formación profesional en esta institución, deberá registrar su asistencia en el área donde estará apoyando, con el propósito de justificar y validar lo realizado.

   
**Lic. Julio Cesar Rivera Galán**  
Gerente de desarrollo del talento humano y cultura Institucional

GM

## Anexo 2.



Universidad de El Salvador  
♦Facultad de Ciencias y Humanidades♦  
Departamento de Psicología



### **Cuestionario dirigido a trabajadores participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU.**

**Objetivo:** Obtener información pertinente sobre el desarrollo e implementación de la metodología de enseñanza de los formadores y su incidencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores del MOPTVDU.

#### I. Datos generales.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
División \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ Ministerio \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_ que pertenece: \_\_\_\_\_  
Tiempo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ laborar \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ la institución: \_\_\_\_\_  
Cantidad de formaciones a las que ha asistido: \_\_\_\_\_

#### II. Datos sobre la jornada formativa. (a rellenar por los encargados)

Lugar/Sede	Fecha y hora	Facilitador/Formador

Nombre de la Jornada formativa

#### **Indicaciones:**

A continuación se plantean una serie de interrogantes, de las cuales deberá subrayar la respuesta que usted considere más adecuada. Se le solicita honestidad y objetividad en su respuesta, la cual será manejada con confidencialidad y para fines académicos.

#### ♦ **Sobre la metodología**

1. ¿Cuáles de los siguientes aspectos que debe tener la o el facilitador/ponente, para lograr un buen desarrollo de la jornada formativa?

- A. Dominio del tema
- B. Personalidad
- C. Actitud
- D. Recursos didácticos

Otros:

2. ¿Considera usted que el lugar donde se realizó la jornada formativa es propicio para la adquisición de conocimiento?

- A. Si, facilita mi aprendizaje
- B. No, Me distrae
- C. Me motiva a asistir a más formaciones
- D. Me parece inadecuado

Otros:

3. ¿Considera que la manera en que el formador/ponente facilitó el tema le motiva a la búsqueda de su mejora continua y desarrollo profesional?
- A. Sí, he decidido buscar información por mi cuenta.
  - B. La información presentada es más que suficiente.
  - C. Posiblemente leeré más al respecto.
  - D. No me siento motivado a buscar o repasar la información expuesta.

4. ¿Qué le gustó o impacto más de la jornada formativa?
- A. Las dinámicas
  - B. La convivencia con los demás participantes
  - C. El ponente y su forma de ser
  - D. El lugar donde se llevó a cabo

5. El contenido expuesto en la jornada formativa será de mayor utilidad en:
- A. Mi vida personal
  - B. Mi vida personal y mi trabajo
  - C. Mi trabajo
  - D. No será de utilidad

6. El método bajo la cual la o el ponente desarrolló la jornada formativa fue para usted:
- A. Dinámica
  - B. Interesante
  - C. Repetitiva
  - D. Motivadora

Otros:

7. La jornada formativa promovió la comunicación el debate y el intercambio de ideas acerca de los aspectos más importantes del tema desarrollado:
- A. Si, Promovió la interacción entre los participantes.
  - B. Solo participaron algunas personas seleccionadas por el formador.
  - C. Solo se compartieron ideas generales.
  - D. Solo el formador habló y nadie más.

Otros:

8. El formador utilizó ejemplos prácticos y representaciones que facilitaron la comprensión de los participantes:
- A. Si, las utilizó
  - B. Solicita ejemplos a los participantes
  - C. Utilizó algunas
  - D. No utilizó ni solicitó participaciones

#### ♦ **Sobre las relaciones interpersonales**

9. Las relaciones con mis compañeros/as de trabajo se basan en:
- A. Irrespeto e intolerancia.
  - B. Mala comunicación y apatía.
  - C. Respeto y tolerancia
  - D. Buena comunicación e interés.

Otros:

10. Cuando se me solicita trabajar en equipo, se me presentan las siguientes situaciones:
- A. Existe una fácil cohesión del equipo.
  - B. Existe una buena comunicación y una participación activa y acertada del trabajo a realizar.
  - C. Se me hace muy difícil integrarme al equipo y relacionarme con mis compañeros.
  - D. Existe inadecuada comunicación e individualismo al realizar las diversas actividades de trabajo.

Otros:

11. Podría destacar los siguientes aspectos de mi lugar de trabajo:

- A. Es un lugar agradable con buenas relaciones entre mis compañeros/as y superiores.
- B. La relación entre superiores y compañeros/as es de respeto y comprensión.
- C. Existe un ambiente hostil e individualista con mis compañeros/as y superiores.
- D. No me siento parte de la institución y me desagrada las relaciones con mis compañeros/as.

Otros:

12. En mi área de trabajo me parece conveniente:

- A. Tener un buen ambiente de amistad entre mis compañeros/as de trabajo.
- B. Escucho con atención y respeto las opiniones, posiciones y puntos de vista de mis compañeros/as.
- C. Me es indiferente relacionarme con mis compañeros/as de trabajo.
- D. No me interesa tener una relación de amistad cercana con mis compañeros de trabajo.

Otros:

13. Para realizar efectivamente mi trabajo es necesario:

- A. Que exista un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones con los demás.
- B. Que exista respeto y un buen trabajo en equipo con los compañeros/as y superiores.
- C. Que se limite solo a trabajo la relaciones entre compañeros/as y superiores.
- D. Que exista una buena comunicación y confianza entre los trabajadores y superiores.

Otros:

14. Antes de asistir a formaciones de Desarrollo y Talento Humano mi relación con los demás era:

- A. Apática e irrespetuosa.
- B. Amable y comunicativa.
- C. Sigue siendo igual, no he cambiado para nada.
- D. No me interesaba relacionarme o incorporarme a mi equipo de trabajo.

15. Cuando existe una problemática que afecta a toda la Unidad de trabajo mi posición es la siguiente:

- A. Prefiero no participar y quedarme callado/a esperando a que se solucionen las cosas.
- B. Me gusta cooperar y ayudar en lo que se pueda para solucionar la problemática.
- C. Si el problema no ha sido ocasionado por mi persona, prefiero mantenerme al margen.
- D. Me gusta aportar ideas y velar por que las cosas salgan de la mejor manera posible.

Otros:

16. Después de asistir a alguna formación de Desarrollo y Talento Humano mi relación con los demás es:

- A. Llevadera y con buena comunicación.
- B. Respetuosa y tolerante.
- C. No he cambiado para nada, sigue siendo igual.
- D. De confianza y unión con mis compañeros/as.

Otros:

#### ◆ **Incidencia de la metodología en las relaciones interpersonales**

17. A menudo el desarrollo de las formaciones a las que he asistido, favorecen:

- A. El trabajo en equipo.
- B. El trabajo individual.
- C. La importancia de la comunicación en mi área de trabajo.
- D. No favorecen en lo absoluto

18. La mayoría de ponentes que me han impartido formaciones, muestran interés por:

- A. Integrar a los participantes de la jornada como un equipo.
- C. Hacer ameno el ambiente en el que interactúa con los participantes.

- B. Identificarse con los conocimientos previos y experiencias de vida de los participantes. D. Ninguna de las anteriores

Otros:

**19.** La mayoría de ponentes que me han impartido formaciones, poseen las siguientes características:

- A. Son accesibles y abiertos a las opiniones de los participantes. C. Se apoyan de los recursos didácticos necesarios para facilitar la comprensión de los participantes.  
B. Utilizan ejemplos de fácil aplicación a la vida laboral y personal. D. Ninguna de las anteriores

Otros:

**20.** Este tipo de actividades de formación laboral, las considero:

- A. Útiles para mi desarrollo integral como persona. C. Útiles solamente para mejorar mis relaciones en mi área de trabajo.  
B. Útiles solamente para mejorar mis habilidades laborales. D. De poca utilidad en general.

**21.** Considero que los siguientes elementos pueden aumentar el éxito de una formación:

- A. Un ponente accesible y amable. C. El manejo adecuado de materiales didácticos y el espacio en el que se desarrolla la formación.  
B. La cohesión/integración grupal que se genera durante la jornada. D. Motivación de las y los participantes hacia la actividad.

Otros:

**22.** Considero que los siguientes elementos pueden disminuir el éxito de una formación:

- A. Poca integración/interacción del ponente con los participantes. C. Falta de recursos didácticos o inadecuada disposición del espacio.  
B. Poca integración/interacción entre los participantes. D. Ninguno de los anteriores.

**23.** Con que frecuencia mis jefes inmediatos permiten hacer uso de las técnicas implementadas en las formaciones:

- A. Siempre. C. Solo cuando las técnicas usuales no dan los resultados esperados.  
B. Algunas veces. D. No se utilizan.

**24.** En general, considero a las formaciones como:

- A. Oportunidades de mejorar mi rendimiento y mis relaciones con otras personas. C. Oportunidades de mejorar mis relaciones con otras personas.  
B. Oportunidades de mejorar mi rendimiento. D. Solo como un requisito para cumplir con mis obligaciones laborales.

## Anexo 3



### ***Entrevista dirigida a formadores.***

**Objetivo:** Recolectar información pertinente sobre la metodología de las formaciones presenciales que se desarrollan al interior del Ministerio de Obras Públicas, mediante la aplicación de entrevista directa formadores de dicha institución.

#### **I. Datos generales:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Grado académico: \_\_\_\_\_

#### **II. Datos específicos:**

Tiempo de laboral en la institución \_\_\_\_\_ Tiempo como formador: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué concepción tiene sobre el proceso de aprendizaje durante las jornadas de formación?
2. ¿Qué metodología de enseñanza utiliza usted para impartir sus formaciones?
3. ¿Qué tipo de preparación realiza al momento de diseñar una formación y en base a que metodología lo hace?
4. ¿En su experiencia ¿Qué metodología favorece más la asimilación de contenido?
5. Según lo observado durante el desarrollo de sus formaciones ¿Cómo responden los trabajadores a la metodología que usted utiliza?
6. ¿Qué recursos didácticos y estrategias considera importantes y esenciales para el desarrollo de la metodología en sus formaciones?
7. ¿En qué aspectos del trabajo considera usted que la metodología que usted utiliza en sus formaciones favorece a los participantes?
8. ¿Qué elementos de las relaciones interpersonales entre los trabajadores se ven favorecidos durante el desarrollo de sus formaciones?
9. ¿Considera que la metodología que usted utiliza promueve y favorece a elementos como el trabajo en equipo, respeto, comunicación o identidad? ¿Por qué?
10. ¿Qué elementos de las relaciones interpersonales, considera importantes en un puesto de trabajo? ¿Por qué?

## Anexo 4.



Universidad de El Salvador  
◆Facultad de Ciencias y Humanidades◆  
Departamento de Psicología



### Entrevista dirigida a jefes y coordinadores pertenecientes al MOPTVDU

**Objetivo:** Conocer como las jornadas formativas inciden en las relaciones interpersonales de los trabajadores del MOPTVDU.

#### I. Datos generales:

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Grado académico: \_\_\_\_\_

#### II. Datos específicos:

Tiempo de laboral en la institución \_\_\_\_\_ Tiempo como jefe o coordinador \_\_\_\_\_

Unidad o gerencia a la que pertenece: \_\_\_\_\_

- 1- ¿Cuál es el nivel de importancia que usted concede a que sus colaboradores asistan a jornadas formativas enfocadas al desarrollo humano?
- 2- ¿Considera que las formaciones enfocadas al desarrollo humano han tenido impacto en la forma como se relacionan sus colaboradores entre ellos?
- 3- ¿Considera que la motivación y entusiasmo son actitudes que definen a su personal al asistir a formaciones enfocadas al desarrollo humano?
- 4- ¿Cómo considera que se desarrollan las relaciones interpersonales entre los colaboradores de su área?
- 5- ¿Cuáles son los conflictos que más se presentan entre sus colaboradores?
- 6- ¿Cómo maneja usted el conflicto entre alguno o algunos de sus colaboradores?
- 7- ¿En qué grado considera usted que su jefatura proporciona seguimiento a las competencias adquiridas mediante las acciones formativas?
- 8- ¿En qué área considera usted, que sus colaboradores realizan un mejor desempeño?
- 9- ¿Sus colaboradores tienen la opción de sugerir mejoramiento en cuanto a desarrollo humano? Si es así ¿Cuáles son las solicitudes más frecuentes?

## Anexo 5



Universidad de El Salvador  
 ♦Facultad de Ciencias y Humanidades♦  
 Departamento de Psicología



### **Guía de observación dirigido a formadores/ponentes pertenecientes a la Red Interinstitucional de formación del MOPTVDU.**

**Objetivo:** Analizar el desarrollo e implementación de la metodología de enseñanza de los formadores y su incidencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores del MOPTVDU.

Lugar/Sede	Fecha y hora	Facilitador/Formador
	____/____/____ Hora de inicio: Hora de finalización:	

Nombre de la jornada formativa

#	Ítems	Si	No	Observaciones
1	Dio a conocer el objetivo de la jornada formativa.			
2	La actitud y desenvolvimiento del facilitador mantuvo el interés del grupo.			
3	Mostro seguridad al momento de explicar la temática.			
4	Solicita participación del grupo con ejemplos, dinámicas y otros.			
5	Durante el desarrollo de la jornada hizo uso de dinámicas, metáforas y ejemplos para facilitar la comprensión de la información brindada.			
6	La ejecución de la jornada formativa promueve la utilización de estrategias de aprendizaje asimilativas, basadas principalmente en acciones de leer, escuchar y observar por parte de los participantes.			

7	Ayuda a los participantes a la realización de tareas con eficiencia y eficacia.			
8	Ayuda a los participantes a organizarse resolver los conflictos y a manejar adecuadamente el tiempo para alcanzar los resultados esperados.			
8	El lenguaje utilizado por el formador es amistoso y motivante.			
9	Es respetuoso tanto con las ideas expuestas como con los participantes.			
10	El tono de voz utilizado (volumen, articulación, velocidad) es el adecuado durante su intervención.			
11	Hace uso de recursos didácticos (Laptop. Cañón, videos, sonidos etc...)			
12	Hace uso de feedback o retroalimentación al final de la jornada formativa			
Observaciones				

**Anexo 6 Validación de instrumentos.**



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias y Humanidades**  
**Departamento de Psicología**



***“Instrumentos de validación para la investigación sobre la metodología de las formaciones presenciales y su incidencia en las relaciones interpersonales.”***

**Presentado por:**

Caminos Choto, Fátima Giselle

Martínez Villalta, Noemí Esmeralda

Sánchez Sánchez, Erika Yanira

**Docente director:**

Lic. Bartolo Atilio Castellanos

**Director general del proceso de grado:**

Lic. Mauricio Evaristo Morales

*San Salvador, abril de 2016.*

## **PRESENTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.**

*(“La metodología de las formaciones presenciales y su incidencia en las relaciones interpersonales.”)*

La presente investigación a realizarse, pretende explorar la relación entre la metodología de los procesos de formación, que comprenden la adquisición de conocimientos y herramientas que potencian las habilidades y destrezas de los trabajadores en cuanto a desarrollo humano se refieren, y las relaciones interpersonales al interior del Ministerio de Obras Públicas.

Por tanto la exploración comprenderá un análisis que permita realizar una valoración de la metodología utilizada por los capacitadores y la calidad de las relaciones interpersonales entre los trabajadores, con el fin de establecer una vinculación entre la eficacia de las formaciones y la aprehensión de los trabajadores instruidos.

Al llevar a cabo esta investigación el equipo de trabajo pretende proporcionar información precisa y clara sobre el impacto real de los procesos de formación con respecto a la adquisición de competencias que favorezcan el clima organizacional, se diluciden fortalezas y dificultades en la gestión de las formaciones, factores organizacionales que influyan en favorecer o dificultar las relaciones interpersonales presentes en la dinámica de las gerencias/ unidades del Ministerio de Obras Públicas como seguimiento de los contenidos desarrollados en las formaciones.

Así mismo se espera que al concluir la investigación, se obtengan resultados precisos que favorezcan la mejora institucional a través del conocimiento de la eficacia de los procesos para la adquisición de competencias de los trabajadores, el nivel de aprehensión y aplicación de los conocimientos adquiridos y el seguimiento implementado por los encargados de dichos procesos. De igual manera, se espera que los hallazgos derivados de dicha investigación permitan que el Ministerio de Obras Públicas oriente sus procesos de formación a las necesidades reales de sus trabajadores y estos a su vez apliquen sus nuevas competencias de la mejor manera posible en su área laboral, con sus compañeros y jefes en general, así mismo, se espera que el equipo investigador, bajo los principios del compromiso y la responsabilidad, apliquen sus conocimientos prácticos y teóricos

adquiridos a lo largo de su formación profesional en psicología para contribuir a la labor que implementa el Ministerio de Obras Publicas en favor del talento humano.

### **Objetivos de la investigación.**

Objetivo general:

\* Explorar la metodología de las formaciones presenciales utilizada por la Unidad de formación y desarrollo del talento humano y su incidencia en las relaciones interpersonales de los trabajadores del Ministerio de Obras Públicas (MOPTVDU).

Objetivos específicos:

\* Identificar las metodologías desarrolladas por los formadores de la Red de capacitación gubernamental del Ministerio de Obras Públicas en las formaciones presenciales sobre desarrollo humano impartidas a los trabajadores.

\* Realizar un diagnóstico institucional respecto a la calidad de las relaciones interpersonales al interior de las gerencias/unidades que conforman el Ministerio de Obras Públicas.

\* Identificar las fortalezas y dificultades con respecto a la metodología implementada en las formaciones que impidan la asimilación adecuada de contenido en los trabajadores.



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias y Humanidades**  
**Departamento de Psicología**



***“Instrumentos de validación para la investigación sobre la metodología de las formaciones presenciales y su incidencia en las relaciones interpersonales.”***

El presente instrumento está basado y fundamentado en el método de Lawshe, que determinará la validación de los instrumentos utilizados para la investigación sobre “la metodología de las formaciones presenciales y su incidencia en las relaciones interpersonales”, por medio de la evaluación y valoración de un grupo de expertos, (en este caso se tomarán en consideración psicólogos y profesionales expertos en el área laboral-organizacional).

**Objetivo:**

Validar mediante un sistema de jueces expertos en el ámbito laboral-organizacional los instrumentos a utilizar en la investigación sobre “la metodología de las formaciones presenciales y su incidencia en las relaciones interpersonales.”

**Datos generales del evaluador:**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Ocupación:** \_\_\_\_\_

**Institución en la que labora:** \_\_\_\_\_

**Años de ejercer la profesión:** \_\_\_\_\_

**Indicaciones:**

Marque con una X cualquiera de las siguientes 3 opciones, en cada uno de los ítems que se presentan posteriormente, estos responden a las variables que se someterán a exploración mediante la investigación sobre la metodología de las formaciones presenciales y su incidencia en las relaciones interpersonales.

Opciones:

1- Esencial	2- Útil pero no esencial	3- No esencial
-------------	--------------------------	----------------

## Instrumentos de exploración de acuerdo a las variables intervinientes de la investigación

***Instrumento de validación para la investigación sobre la metodología de las formaciones presenciales y su incidencia en las relaciones interpersonales.***

**Cuestionario dirigido a formadores/ponentes perteneciente a la Red Interinstitucional de formación del MOPTVDU.**

Área de análisis	Descripción	Nº de preg.	Pregunta/ ítem	1	2	3
<b>Metodología de la formación</b>	<p>La metodología de la formación es un conjunto coherente de acciones del formador, destinadas a hacer adquirir a la persona en formación un conjunto de objetivos pedagógicos, por medio de la puesta en práctica de un conjunto de procedimientos coherentes y adecuados a los objetivos propuestos para utilizar con eficacia un método didáctico, aplicando técnicas concretas y medios didácticos adecuados a ese método.</p> <p>Es por ello que estos ocho ítems o preguntas se encuentran enfocados a la evaluación de la metodología aplicada por los diversos formadores pertenecientes a la red interinstitucional de formación, estas preguntas evalúan la capacidad del</p>	1	¿Cuáles considera usted que son los aspectos del facilitador/ponente esenciales para el buen desarrollo de la jornada formativa?			
		2	¿Considera usted que el lugar donde se han realizado la jornada formativa es propicio para la adquisición de conocimiento?			
		3	¿El conocimiento expuesto en la jornada formativa le motiva a usted a la búsqueda de su mejora continua y desarrollo profesional?			
		4	¿Qué le gusto o impacto más de la jornada formativa?			
		5	El contenido expuesto en la jornada formativa será de mayor utilidad en			
		6	La manera bajo la cual él o la ponente desarrollo la jornada formativa fue para usted.			

	<p>formador entre las cuales se analiza su desempeño desenvolvimiento, la empatía que presenta con los trabajadores, el contenido expuesto, las estrategias utilizadas de igual manera se indaga sobre el lugar en cual fue llevado a cabo la jornada formativa.</p>	7	<p>La jornada formativa promueve la utilización de estrategias de aprendizaje comunicativas, basadas en el debate, intercambio de ideas y compartir argumentos acerca de los aspectos más importantes del contenido.</p>			
		8	<p>El formador utiliza metáforas, ejemplos prácticos y representaciones para facilitar la comprensión practica por parte de los participantes</p>			
<p><b>Relaciones Inter personales</b></p>	<p>Las relaciones interpersonales son definidas como la capacidad que tienen las personas de forma inherente o por la naturaleza misma de relacionarse, comunicarse, vincularse, estrecharse a través del cotidiano contacto personal</p> <p>El saber manejar adecuadas relaciones interpersonales es de vital importancia, ya que son ellas las que garantizan una buena convivencia entre las personas.</p> <p>En el área de trabajo se ve la necesidad de tener adecuadas relaciones interpersonales para que el trabajo sea funcional, motivo por el cual, es necesario hacer una investigación sobre ellas.</p> <p>Tomando en cuenta aspectos importantes e implícitos de las Relaciones</p>	9	<p>Las relaciones con mis compañeros/as de trabajo se basan en:</p>			
		10	<p>Cuando se me solicita trabajar en equipo, se me presentan las siguientes situaciones:</p>			
		11	<p>Podría destacar los siguientes aspectos de mi lugar de trabajo.</p>			
		12	<p>En mi área de trabajo me parece conveniente</p>			
		13	<p>Para realizar efectivamente mi trabajo es necesario</p>			
		14	<p>Antes de asistir a formaciones de Desarrollo y Talento Humano mi relación con los demás era</p>			

	<p>interpersonales se elaboran 8 ítems que evalúan lo siguiente:</p> <p>Trabajo en equipo, si existe trabajo en equipo, si este es funcional o no. Adecuada comunicación entre personal y superiores.</p> <p>Si existe una relación de respeto entre compañeros/as y superiores.</p>	15	Cuando existe una problemática que afecta a todo la Unidad de trabajo mi posición es la siguiente			
		16	Después de asistir a alguna capacitación de Desarrollo y Talento Humano mi relación con los demás es			
<b>Incidencia de la metodología en las relaciones interpersonales</b>	<p>Evaluar la incidencia de los diferentes métodos de enseñanza aplicados en las formaciones en las relaciones interpersonales desde la perspectiva de los trabajadores, ofrece información precisa sobre la eficacia en la instrucción del conocimiento y el fomento en adecuadas relaciones interpersonales al interior del Ministerio.</p> <p>8 ítems comprenden la exploración sobre la incidencia real de las estrategias del ponente para favorecer la cohesión y trabajo grupal durante la formación, así como el seguimiento en el área de trabajo.</p>	17	Los aspectos que los formadores busca favorecer durante su desarrollo			
		18	El interés que los formadores conceden a los aspectos de convivencia durante la formación			
		19	Características que poseen los formadores y que favorecen el desarrollo de la formación			
		20	La valoración que conceden los trabajadores al contenido de las formaciones			
		21	Elementos que aseguran el éxito en una formación			
		22	Elementos que disminuyen el éxito en una formación			
		23	Frecuencia con la que se aplican los conocimientos adquiridos en el área de trabajo			
		24	Valoración general de una formación			

Entrevista dirigida a formadores del MOPTVDU.						
Área de análisis	Descripción	Nº de preg	Pregunta/ ítem	1	2	3
<b>Metodología de enseñanza y relaciones inter personales</b>	Esta entrevista se encuentra dirigida a formadores del MOPTVDU.	1	¿Qué concepción tiene sobre el proceso de aprendizaje durante las jornadas de formación?			
	La entrevista está conformada por 10 ítems, en donde se busca indagar sobre la metodología de enseñanza que cada formador posee o adopta durante el desarrollo de sus formaciones	2	¿Qué metodología de enseñanza utiliza usted para impartir sus formaciones?			
	presenciales y conocer aspectos importantes de las Relaciones interpersonales que se presentan dentro de las formaciones que realizan.	3	¿Qué tipo de preparación realiza al momento de diseñar una formación y en base a que metodología lo hace?			
	Iniciando por la concepción que el formador tiene sobre el proceso de aprendizaje, el cual se vuelve importante ya que es a través de este que los formadores pueden llegar a elegir su metodología e impactar de una manera positiva o negativa en los trabajadores al momento de desarrollar sus formaciones.	4	En su experiencia ¿Qué metodología favorece más la asimilación de contenido?			
		5	Según lo observado durante el desarrollo de sus formaciones ¿Cómo responden los trabajadores a la metodología que usted utiliza?			
		6	¿Qué recursos didácticos y estrategias considera importantes y esenciales para el desarrollo de la metodología en sus formaciones?			
		7	¿En qué aspectos del trabajo considera usted que la metodología que usted utiliza en sus formaciones favorece a los participantes?			
		8	¿Qué elementos de las relaciones interpersonales entre los trabajadores se ven favorecidos durante el desarrollo de sus formaciones?			
		9	¿Considera que la metodología que usted utiliza promueve y favorece a elementos como el trabajo en equipo, respeto, comunicación o identidad? ¿Por qué?			
		10	¿Qué elementos de las relaciones interpersonales, considera importantes en un puesto de trabajo? ¿Por qué?			

Entrevista dirigida a jefes y coordinadores del MOPTVDU.						
Área de análisis	Descripción	Nº de preg.	Pregunta/ ítem	1	2	3
<b>Relaciones Inter personales</b>	<p>Esta entrevista está dirigida a jefes y coordinadores pertenecientes a las diferentes unidades y gerencias que conforman el MOPTVDU.</p> <p>La entrevista busca indagar el impacto de las formaciones en las relaciones interpersonales de los trabajadores, debido a que son los encargados de sus colaboradores, poseen un conocimiento certero sobre cómo son las relaciones interpersonales entre ellos, además son los que brindaran una evaluación objetiva a partir de lo observado y vivido luego de la formación a sus colaboradores en el área de desarrollo humano, ellos nos dirán el impacto que se encuentran teniendo dichas jornadas formativas.</p> <p>Las 10 preguntas indagan, la motivación y actitudes de los trabajadores al asistir a jornadas formativas, también se indaga las relaciones interpersonales actuales de los trabajadores, de igual manera se busca analizar el impacto de las temas y como</p>	1	¿Cuál es el nivel de importancia que usted concede a que sus colaboradores asistan a jornadas formativas enfocadas al desarrollo humano?			
		2	¿Considera que las formaciones enfocadas al desarrollo humano han tenido impacto en la forma como se relacionan sus colaboradores entre ellos?			
		3	¿Considera que la motivación y entusiasmo son actitudes que definen a su personal al asistir a formaciones enfocadas al desarrollo humano?			
		4	¿Usualmente cuáles son los comentarios de su personal después de una formación?			
		5	¿Cómo considera que se desarrollan las relaciones interpersonales entre los colaboradores de su área?			
		6	¿Cuáles son los conflictos que más se presentan entre sus colaboradores?			
		7	¿Cómo maneja usted el conflicto entre alguno o algunos de sus colaboradores?			
		8	¿En qué grado considera usted que su jefatura proporciona seguimiento a las competencias adquiridas mediante las acciones formativas?			
		9	¿En qué área considera usted, que sus colaboradores realizan un mejor desempeño?			

	fueron desarrolladas entre otros.	10	¿Sus colaboradores tienen la opción de sugerir mejoramiento en cuanto a desarrollo humano? Si es así ¿Cuáles son las solicitudes más frecuentes?			
--	-----------------------------------	----	--	--	--	--

### Resultados de validación.

<b>“Cuestionario dirigido a trabajadores participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU.</b>				
<b>Dimensión</b>	<b>N° de preg.</b>	<b>Pregunta/Ítem</b>	<b>Valores de razón de validación obtenidos</b>	<b>Modificaciones realizadas</b>
<b>Metodología de la formación</b>	1	¿Cuáles considera usted que son los aspectos del facilitador/ponente esenciales para el buen desarrollo de la jornada formativa?	1.00	
	2	¿Considera usted que el lugar donde se han realizado la jornada formativa es propicio para la adquisición de conocimiento?	1.00	
	3	¿El conocimiento expuesto en la jornada formativa le motiva a usted a la búsqueda de su mejora continua y desarrollo profesional?	0.71	¿Considera que la manera en que el formador/ponente facilitó el tema le motiva a la búsqueda de su mejora continua y desarrollo profesional?
	4	¿Qué le gusto o impacto más de la jornada formativa?	1.00	
	5	El contenido expuesto en la jornada formativa será de mayor utilidad en	1.00	
	6	La manera bajo la cual él o la ponente desarrollo la jornada formativa fue para usted.	1.00	

	7	La jornada formativa promueve la utilización de estrategias de aprendizaje comunicativas, basadas en el debate, intercambio de ideas y compartir argumentos acerca de los aspectos más importantes del contenido.	1.00	
	8	El formador utiliza metáforas, ejemplos prácticos y representaciones para facilitar la comprensión práctica por parte de los participantes	0.71	El formador utilizó ejemplos prácticos y representaciones que facilitaron la comprensión de los participantes
<b>Relaciones Inter personales</b>	9	Las relaciones con mis compañeros/as de trabajo se basan en:	1.00	
	10	Cuando se me solicita trabajar en equipo, se me presentan las siguientes situaciones:	1.00	
	11	Podría destacar los siguientes aspectos de mi lugar de trabajo.	1.00	
	12	En mi área de trabajo me parece conveniente	1.00	
	13	Para realizar efectivamente mi trabajo es necesario	1.00	
	14	Antes de asistir a formaciones de Desarrollo y Talento Humano mi relación con los demás era	1.00	
	15	Cuando existe una problemática que afecta a toda la Unidad de trabajo mi posición es la siguiente	1.00	
	16	Después de asistir a alguna capacitación de Desarrollo y Talento Humano mi relación con los demás es	1.00	
<b>Incidencia de la</b>	17	Los aspectos que las formadores busca favorecer durante su desarrollo	1.00	
	18	El interés que los formadores conceden a los aspectos de convivencia durante la formación	1.00	

<b>metodología en las relaciones inter personales</b>	19	Características que poseen los formadores y que favorecen el desarrollo de la formación	1.00	
	20	La valoración que conceden los trabajadores al contenido de las formaciones	1.00	
	21	Elementos que aseguran el éxito en una formación	1.00	
	22	Elementos que disminuyen el éxito en una formación	1.00	
	23	Frecuencia con la que se aplican los conocimientos adquiridos en el área de trabajo	1.00	
	24	Valoración general de una formación	1.00	

<b>“Entrevista dirigida a formadores del MOPTVDU.”</b>				
<b>Dimensión</b>	<b>Nº de preg</b>	<b>Pregunta/ítem</b>	<b>Valores de razón de validación obtenidos</b>	<b>Modificaciones realizadas</b>
<b>Metodología de enseñanza y relaciones inter personales</b>	1	¿Qué concepción tiene sobre el proceso de aprendizaje durante las jornadas de formación?	1	
	2	¿Qué metodología de enseñanza utiliza usted para impartir sus formaciones?	1	
	3	¿Qué tipo de preparación realiza al momento de diseñar una formación y en base a que metodología lo hace?	1	
	4	En su experiencia ¿Qué metodología favorece más la asimilación de contenido?	1	
	5	Según lo observado durante el desarrollo de sus formaciones ¿Cómo responden los trabajadores a la metodología que usted utiliza?	1	
	6	¿Qué recursos didácticos y estrategias considera importantes y esenciales para el desarrollo de la metodología en sus formaciones?	1	
	7	¿En qué aspectos del trabajo considera usted que la metodología que usted	0.71	

		utiliza en sus formaciones favorece a los participantes?		
	8	¿Qué elementos de las relaciones interpersonales entre los trabajadores se ven favorecidos durante el desarrollo de sus formaciones?	1	
	9	¿Considera que la metodología que usted utiliza promueve y favorece a elementos como el trabajo en equipo, respeto, comunicación o identidad? ¿Por qué?	1	
	10	¿Qué elementos de las relaciones interpersonales, considera importantes en un puesto de trabajo? ¿Por qué?	1	



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



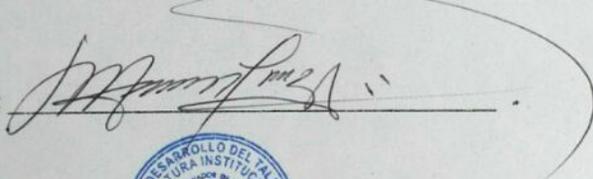
Yo Mario Antonio Martínez García doy por revisado los instrumentos siguientes: Cuestionario dirigido a trabajadores participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU, entrevista dirigida a jefes y coordinadores del MOPTVDU, entrevista dirigida a formadores del MOPTVDU. Elaborados por Fátima Giselle Caminos Choto, Noemí Esmeralda Martínez Villalta y Erika Yanira Sánchez Sánchez.

Y manifiesto estar en acuerdo

O en desacuerdo

Con su estructuración, diseño e implementación. Para los usos correspondientes:

Nombre: Mario Antonio Martínez García

Firma: 



Sello \_\_\_\_\_

San Salvador, a los 02 días del mes de Mayo de 2016.



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



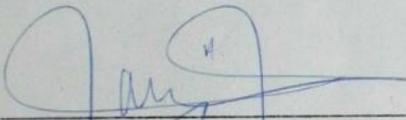
Yo Jaime Salvador Arriola González doy por revisado los instrumentos siguientes: Cuestionario dirigido a trabajadores participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU, entrevista dirigida a jefes y coordinadores del MOPTVDU, entrevista dirigida a formadores del MOPTVDU. Elaborados por Fátima Giselle Caminos Choto, Noemí Esmeralda Martínez Villalta y Erika Yanira Sánchez Sánchez.

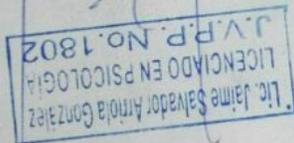
Y manifiesto estar en acuerdo

O en desacuerdo

Con su estructuración, diseño e implementación. Para los usos correspondientes:

Nombre: Jaime Salvador Arriola González

Firma: 



Sello \_\_\_\_\_

San Salvador, a los 4 días del mes de Mayo de 2016.



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



Yo Oscar Williams Martínez doy por revisado los instrumentos siguientes: Cuestionario dirigido a trabajadores participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU, entrevista dirigida a jefes y coordinadores del MOPTVDU, entrevista dirigida a formadores del MOPTVDU. Elaborados por Fátima Giselle Caminos Choto, Noemí Esmeralda Martínez Villalta y Erika Yanira Sánchez Sánchez.

Y manifiesto estar en acuerdo

O en desacuerdo

Con su estructuración, diseño e implementación. Para los usos correspondientes:

Nombre: Oscar Williams Martínez

Firma:



Sello \_\_\_\_\_

San Salvador, a los 3 días del mes de Mayo de 2016.



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



Yo Herbert Ernesto Ramírez doy  
por revisado los instrumentos siguientes: Cuestionario dirigido a trabajadores  
participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU, entrevista  
dirigida a jefes y coordinadores del MOPTVDU, entrevista dirigida a formadores  
del MOPTVDU. Elaborados por Fátima Giselle Caminos Choto, Noemí Esmeralda  
Martínez Villalta y Erika Yanira Sánchez Sánchez.

Y manifiesto estar en acuerdo

O en desacuerdo

Con su estructuración, diseño e implementación. Para los usos correspondientes:

Nombre: Herbert Ernesto Ramírez

Firma: [Handwritten Signature]

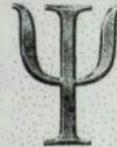
Sello 

Lic. Herbert Ernesto Ramírez LICENCIADO EN PSICOLOGÍA J.V.P.P. No. 5309
---

San Salvador, a los 6 días del mes de mayo de 2016.



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



Yo Julio César Ponce Sánchez doy  
por revisado los instrumentos siguientes: Cuestionario dirigido a trabajadores  
participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU, entrevista  
dirigida a jefes y coordinadores del MOPTVDU, entrevista dirigida a formadores  
del MOPTVDU. Elaborados por Fátima Giselle Caminos Choto, Noemí Esmeralda  
Martínez Villalta y Erika Yanira Sánchez Sánchez.

Y manifiesto estar en acuerdo

O en desacuerdo

Con su estructuración, diseño e implementación. Para los usos correspondientes:

Nombre: Julio César Ponce Sánchez

Firma: 

Sello 

San Salvador, a los 08 días del mes de mayo de 2016.



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



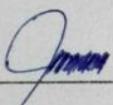
Yo José Alberto Martínez Villanueva doy por revisado los instrumentos siguientes: Cuestionario dirigido a trabajadores participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU, entrevista dirigida a jefes y coordinadores del MOPTVDU, entrevista dirigida a formadores del MOPTVDU. Elaborados por Fátima Giselle Caminos Choto, Noemí Esmeralda Martínez Villalta y Erika Yanira Sánchez Sánchez.

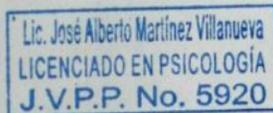
Y manifiesto estar en acuerdo

O en desacuerdo

Con su estructuración, diseño e implementación. Para los usos correspondientes:

Nombre: José Alberto Martínez Villanueva

Firma: 



Sello \_\_\_\_\_

San Salvador, a los 11 días del mes de Mayo de 2016.



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



Yo Sara Areli Bernal Juárez doy  
por revisado los instrumentos siguientes: Cuestionario dirigido a trabajadores ✓  
participantes de acciones formativas desarrolladas por el MOPTVDU, entrevista  
dirigida a jefes y coordinadores del MOPTVDU, ✓ entrevista dirigida a formadores  
del MOPTVDU. Elaborados por Fátima Giselle Caminos Choto, Noemí Esmeralda  
Martínez Villalta y Erika Yanira Sánchez Sánchez.

Y manifiesto estar en acuerdo

O en desacuerdo

Con su estructuración, diseño e implementación. Para los usos correspondientes:

Nombre: Sara Areli Bernal Juárez

Firma: [Handwritten Signature]

Licda. Sara Areli Bernal Juárez  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
J.V.P.P. No. 3890

Sello \_\_\_\_\_

San Salvador, a los 12 días del mes de mayo de 2016.

## Anexo 07. Gráficos

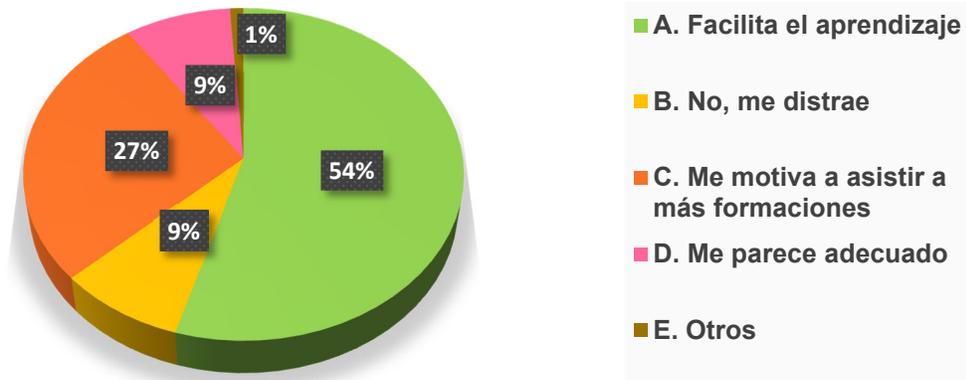


Gráfico 2. Entorno de la jornada formativa

Un 54% considera que el lugar donde se realizó la jornada formativa es propicio y facilita su aprendizaje, mientras que un 9% considera que el lugar en donde se ha desarrollado las jornadas formativas no es propicio ya que les distrae, un 27% le motiva a asistir a más formaciones pues considera el lugar es propicio para su aprendizaje, a un 9% le parece inadecuado, mientras que un 1% consideró que depende del tipo de formación así se debe elegir el lugar para la misma.

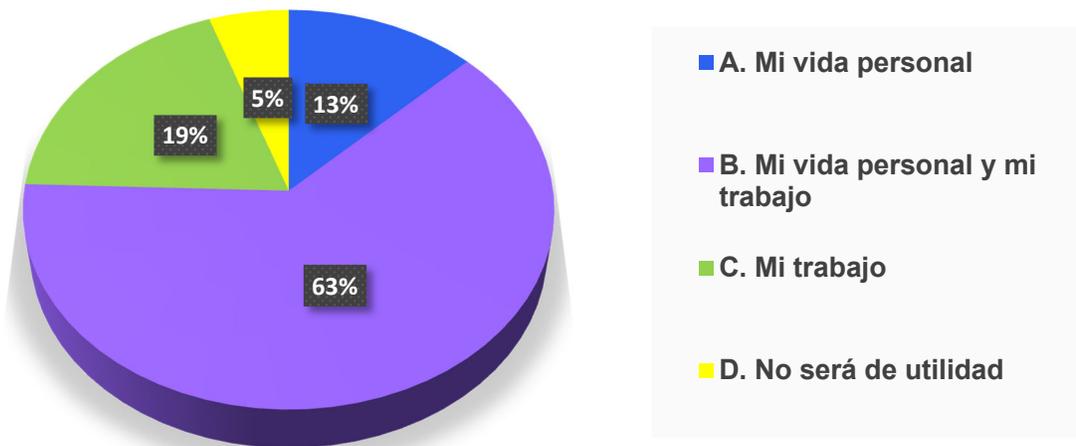


Gráfico 5. Utilidad del contenido expuesto en la jornada formativa

Un 63% considera que la formación recibida le será útil en su vida personal y a la vez en su trabajo, un 19% toma la formación como útil únicamente para su para su trabajo mientras que un 13% considera que la jornada formativa le será útil únicamente para su vida personal, y un 5% considera que no le será de utilidad en ninguna área.

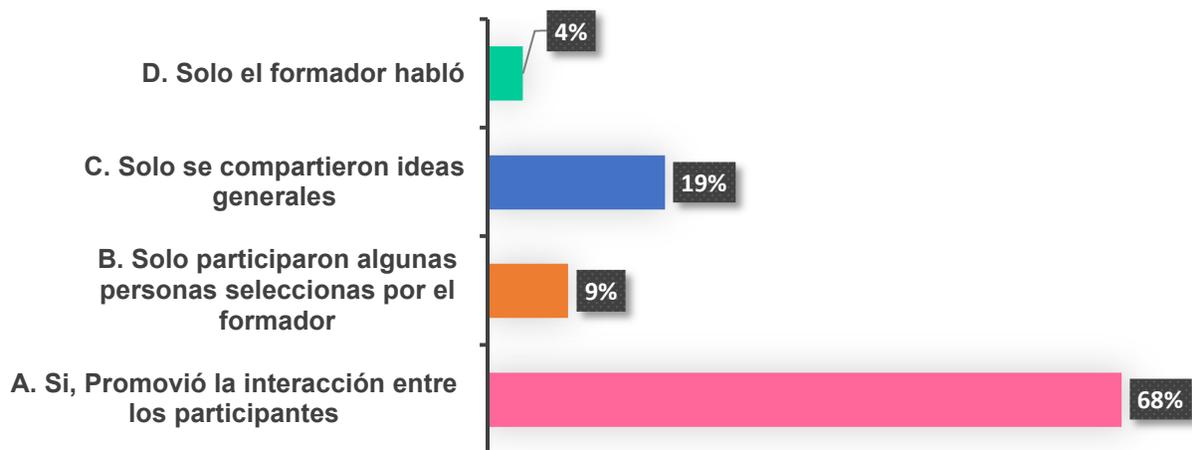


Grafico 7. Debate e intercambio de ideas en la jornada formativa.

Un 68% si considera que la jornada formativa promueve la interacción entre los participantes y les promueve al debate, mientras que un 9% considera que solo participan algunas personas por lo cual no se promueve en su totalidad la promoción a un debate, mientras que un 19% considera que solo se comparten ideas generales y un 4% expresa que solo el formador habla y no promueve el debate.

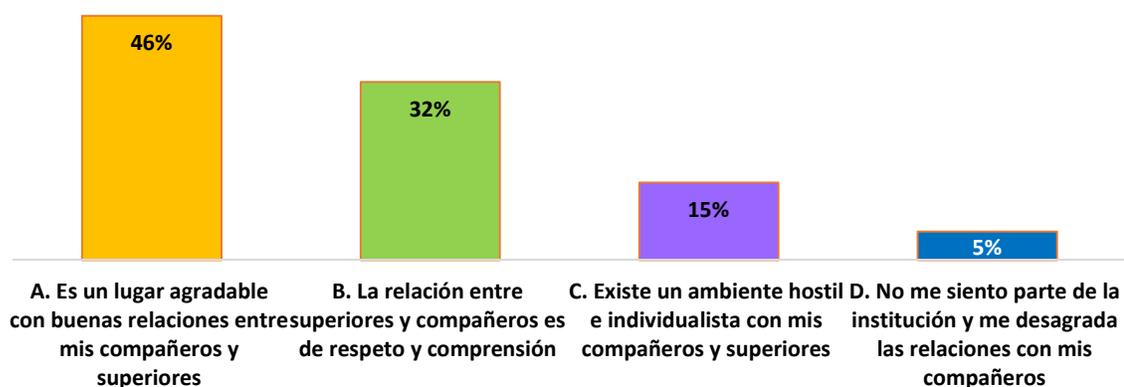


Gráfico 11. Aspectos que destaco de mi lugar de trabajo

El 46% destaca de su puesto de trabajo que es un lugar agradable y con buenas relaciones entre compañeros/as y superiores, mientras que un 34% expresa que hay una buena relación entre superiores y compañeros/as y que ésta es de respeto y comprensión, mientras que un 15% expresa sentir que existe un ambiente hostil e individualista entre ellos/as, mientras que un 5% expresó no sentirse parte de la institución y que le desagrada relacionarse con sus compañeros/as.

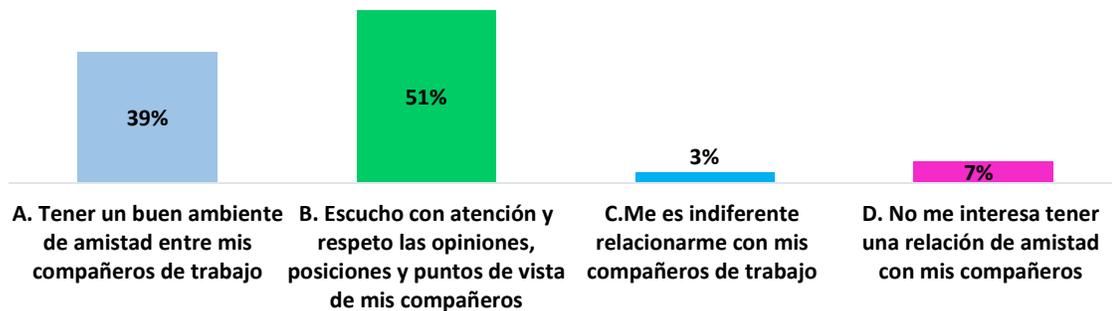


Grafico 12. Aspectos necesarios en el área de trabajo

Un 39% considera conveniente en su área de trabajo el tener un buen ambiente de amistad entre compañeros/as, un 51% considera conveniente escuchar y respeto la opinión de los demás, mientras que a un 3% le es indiferente relacionarse con sus compañeros/as y a un 7% no le interesa una amistad cercana con sus compañeros/as de trabajo.

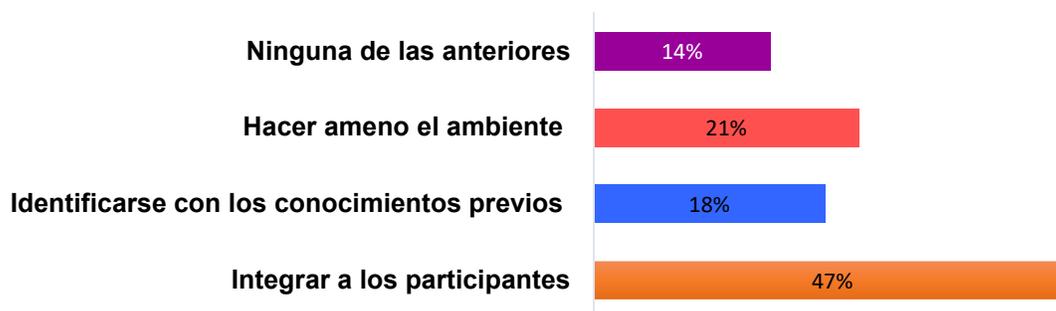


Grafico 18. Interés de los formadores durante las capacitaciones.

El 47% indica que los ponentes que les han brindado capacitación se enfocan en integrar a los participantes como un equipo, el 21% expresa que los ponentes son muy dinámicos y muestran interés en hacer la capacitación amena para que todos los trabajadores se sientan tranquilos y motivados a participar, 18% ha observado como los ponentes realizan un sondeo sobre los conocimientos que poseen sobre la temática a desarrollar y posteriormente realizan una retroalimentación, el 14% restante señala que los ponentes nunca se han mostrado interesados en crear un ambiente ameno.

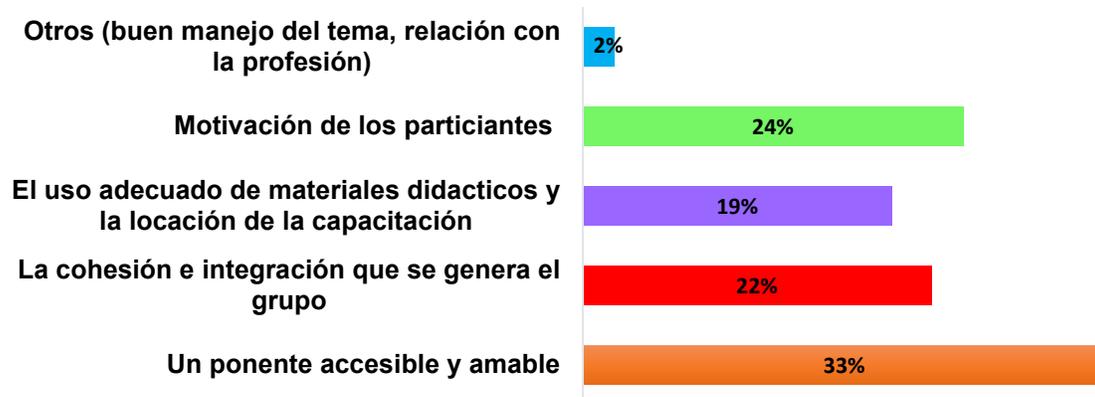


Grafico 21. Elementos necesarios para una capacitación exitosa

33% considera que el éxito de la formación depende del ponente y si accesibilidad y la amabilidad que muestre a los participantes, 24% piensa que todo depende del entusiasmo que las personas lleven y la motivación que posean hacía el tema, 22% atribuye el éxito a la integración de todos los participantes al momento de desarrollar una actividad o dinámica, 19% piensa que todo depende de cómo sean utilizados y distribuidos los materiales e información sobre el tema, 2% señala que dependerá de un buen manejo del tema y la relación con el trabajo en la práctica.

## Anexo 08 Resultado de entrevistas dirigidas a formadores

Resultados de entrevista dirigida a formadores						
Categoría	Subcategoría	Códigos de los formadores				
		F-DD01F	F-SA02F	F-YF03F	F-JM04M	F-MR05M
Sobre la metodología	1. Concepción del formador sobre el aprendizaje durante la jornada de formación	"Mi trabajo se basa en tratar de concientizar más que todo (...) hacerle saber a los participantes el propósito del porque están ahí y como eso les va a servir en la práctica..."	"Dependen de la actitud que la gente lleve, el capacitador puede estar muy preparado pero si las personas no poseen una actitud de interés difícilmente adquirirán o comprenderán la información. "	"El aprendizaje es bueno, depende de la capacidad individual de cada uno... si en realidad se quiere aprender".	"Se debe instruir en base a los intereses de los trabajadores, uno no puede dejar de lado las necesidades de ellos..."	"Todo depende de la motivación que cada uno de los participantes tenga y eso incluye también el interés por el tema"
	2. Modalidad de metodología implementada por el formador	"A mí me interesa que los trabajadores aprendan haciendo, una combinación de teoría y práctica que facilita aplicar la dinámica de preguntas y respuestas..."	"Dependiendo con la población que voy a trabajar es la metodología que ocupo, y dependiendo del tema que se deba desarrollar (...) La utilización de dinámicas a pesar que absorben tiempo son muy útiles para que la información sea comprendida con más facilidad (...) tiene que ver la personalidad del capacitador, del dominio del tema, dar tiempo que la gente pregunte y aclarar las dudas (...) el aprender haciendo aplica a cualquier edad".	"Metodología participativa, poco he puesto en práctica por que las horas de capacitación son pocas, tratando de que participen, en dinámicas".	"Se debe instruir en base a los intereses de los trabajadores, uno no puede dejar de lado las necesidades de ellos..."	"Lo más importante es la selección del personal, las jefaturas lastimosamente envían solo aquel personal más libre de carga laboral o al menos indicado y eso repercute en la capacitación"
	3. Preparación para el diseño de una formación	"Mi brújula es tener presente el objetivo de la capacitación, me deja en claro para que se necesita exponer esto a los trabajadores, básicamente hago una introducción, el contenido	"Me informo del tema a través de fuentes fidedignas que se comprueben entre sí, además elaboro mi carta didáctica en la cual para cada video, dinámica, diapositiva presento un objetivo y una meta, de esa manera si	Revisar el tema y seleccionar material en libros e internet y otras presentaciones que se hayan dado sobre salud ocupacional. Leyendo	"Busco bibliografía pertinente sobre el tema, yo no soy mucho de utilizar presentaciones, me gusta interactuar con la gente, así que adecuo mi exposición	"Me informan del tema solicitado luego mi persona empieza a planificar la animación que puedo poner en la presentación, que fotografía hasta tomo fotografías de la institución para generar sentido de pertenencia durante el tema, busco más información sobre el tema".

		del tema a desarrollar y un cierre, este último incluye una evaluación de la jornada..."	me llegara a pasar algo a mi cualquier persona con conocimiento del tema puede seguir adelante" .	el material y adaptándolo a MOP	a su nivel educativo también..."	
	<b>4. Modalidad de metodología que favorece la asimilación del contenido</b>	"En primer lugar, prefiero impartir por la mañana, la gente está más despierta y es más fácil conquistar su atención, también hacer un buen uso de la voz, y manejar adecuadamente la presentación en PowerPoint y utilizar impresiones como complemento."	"La andragógica porque al poner en práctica el conocimiento este la comprensión y el aprendizaje es más duradero"	El desarrollo de talleres, la participación es más activa, el participante aprende mucho más haciendo que oyendo.	"A las personas les gusta ser escuchadas (...) aplicar la escucha activa de las experiencias laborales y familiares de los trabajadores los hace más participativos..."	"Detengo mi participación y pongo un video o realizo una dinámica con el fin de ganarme la atención de ellos"
	<b>6. Recursos y estrategias esenciales para desarrollar una formación</b>	"Presentaciones multimedia, impresiones y trípticos como complemento para los trabajadores..."	"Actitud, conocimiento del tema y ganas de hacerlo, lo demás si es importante pero no es necesario, las mejores capacitaciones que he dado son aquellas bajo un árbol, sin papel, sin computadora, audio. Una carta didáctica con la información importante es suficiente "	"Sería bueno tener el material de lo que se va a hablar, impreso para que los participantes puedan recordar lo que se vio, o por medio electrónico enviando a todos los participantes el material.	"Básicamente utilizó mi voz y mi presencia, no soy mucho de utilizar presentaciones, me gusta más que todo hablar con los trabajadores..."	"El conocimiento y la experiencia que uno debe tener del tema (...) el debate siempre existe por el tipo de temas que abordo (...) también me apoyo bastante del pizarrón que está en el salón de capacitación (...) en ocasiones salimos al exterior a poner en práctica lo que estamos aprendiendo "

Categoría	Resultados de entrevista dirigida a formadores					
	Subcategoría	Códigos de los formadores				
		F-CF06M	F-DQ07F	F-RM08M	F-JL09M	F-CA10M
Sobre la metodología	1. Concepción del formador sobre el aprendizaje durante la jornada de formación	"El aprendizaje se adquiere según la persona y su nivel académico, pero a la vez depende de la actitud y la motivación que la persona tenga para querer aprender..."	"Los trabajadores están motivados por el potencial en el que se les hace énfasis (...), aprender se refiere a construir sobre los conocimientos y experiencias propias (...) Es retroalimentar en base a los significados de los trabajadores..."	"Dependerá de la actitud que tengan las personas y el interés de ellos hacia el tema, eso facilitara la comprensión, también el manejo del tema por parte del formador".	"Aprender es un proceso constante de adquisición de conocimiento (...) la capacitación o formación es una extensión de este proceso, solo que suele centrarse en ciertas áreas específicas útiles para el desempeño y adaptación laboral del trabajador. "	"Las capacitaciones son oportunidades de mejora para nuestros trabajadores, cada participante asume su oportunidad de cambio, dependerá mucho de su nivel académico y disposición para asimilar el contenido que sus encargados están interesados en que adquieran."
	2. Modalidad de metodología implementada por el formador	"Una metodología participativa, me gusta que las personas se involucren y participen en lo que uno está haciendo y así se mantengan interesados y atentos..."	"Utilizo la metodología centrada en la premisa del aprender haciendo, busco que la gente interactúe con lo que ya conoce (...) también me gusta utilizar ciertos criterios para evaluar lo que se ha impartido en cada capacitación, unas preguntas al finalizar son suficientes para lograr el cometido."	"Una metodología andragógica y lúdica, la metodología andragógica es el mejor método para enseñar a los adultos ya que se aprende haciendo y lúdico a través de juegos o puede ser dinámicas."	"Me gusta utilizar estrategias lúdicas que ayuden a la disposición y participación activa de los asistentes, no ubico como aspecto significativo el nivel educativo o social, soy del pensamiento que todos están disposición y capacidad de adquirir conocimiento y aplicarlo, si cuentan con orientaciones específicas y claras."	"Es un sistema de apoyo entre lo que constituye la teoría, los ejemplos prácticos y el apoyo con actividades que involucran el juego y la participación grupal."
	3. Preparación para el diseño de una formación	" Me gusta investigar sobre la temática si es necesario, a veces ya tengo presentaciones que he utilizado previamente sin embargo me gusta cambiarles y agregarles nuevos elementos, utilizando así presentación, y algún material extra que necesite , según la temática y las dinámica que voy a desarrollar durante la jornada	"Busco bibliografía contundente, hago una presentación con lo sustancial, porque presentaciones digitales muy largas suelen desviar la atención del capacitando, preparo material de apoyo suficiente para los asistentes y estoy siempre pendiente de desarrollar el contenido en los tiempos."	"Una vez me dan el tema de investigación busco información al respecto y elaboro la presentación en PowerPoint, buscos videos motivacionales y envío la información a la unidad de formación para que ellos distribuyan el material a los participantes".	"Utilizo una planificación de la jornada, estipulo los recursos y el tiempo a utilizar, investigo sobre la temática y preparo las actividades que me servirán de medio para desarrollar el contenido, incluido material impreso y audiovisual."	"Hago uso de una planificación personal, dependerá del tema a impartir los recursos necesarios, que generalmente requieren equipo informático, un salón con capacidad adecuada e información impresa para distribuir entre los participantes."
	4. Modalidad de metodología que favorece la asimilación del contenido	"La metodología participativa y a la vez una metodología lúdica, que las personas se involucren y aprendan participando, jugando y haciendo... aunque algunos no mucho les guste esta metodología creo es la mejor y les permite involucrarse más..."	"En lo que a mí respecta considero que son muchos los factores que inciden en que una capacitación de resultado, pero los principales son claridad y brevedad del contenido, disposición y escucha activa y la colaboración entre mi persona como capacitadora y las personas participantes..."	"Dependerá del público, pero en general es la andragógica porque todos somos adultos en este ministerio o en cualquier otra institución, (...) es mejor enseñarles a través de talleres un poquito de teoría y de esa manera a través de la mezcla de ambos las personas ponen en práctica lo que están aprendiendo, por eso es lo mejor "aprender haciendo".	"la participación activa y la inclusión son elementos clave, cada capacitador, en mi opinión, debería preocuparse por implementarlos de manera que el contenido no se desarrolle de manera lineal, sino dinámica y dirigida al objetivo de la jornada."	"No podría asegurar con absoluta certeza, pero creo que la interacción capacitador-participante es importante, es el primero el que define la dinámica y ritmo de la jornada, se debe mostrar disposición consistente para que las personas respondan de la misma manera."

	<p><b>6. Recursos y estrategias esenciales para desarrollar una formación</b></p>	<p>"Creo que nunca debe faltar material audiovisual, como videos relacionados a la temática, papelografos, y material que se va a utilizar en las dinámicas, al igual por si no hay como proyectar o fallas eléctricas me gusta tener impreso lo de la presentación evitando inconvenientes..."</p>	<p>"En lo personal hago mucho uso de la bibliografía que investigo, me gusta repartir un breve resumen de dicha información en material preparado para que los participantes lo tengan a la mano durante el desarrollo de la capacitación, hago poco uso de audio visual, ya que los considero como recursos de apoyo para mi presentación."</p>	<p>"Me fascina trabajar con mucho recurso multimedia, a la gente le gusta mucho escuchar y ver videos (...) el apoyo de la presentación también se puede considerar un recurso multimedia eso en primer momento, tratar de que este recurso sea amigable y divertido pero que al mismo tiempo deje un mensaje el cual se pueda reflexionar y que ellos mismos participen en aplicarlo a su vida "</p>	<p>"Dinámicas inclusivas, temáticas de interés real para los participantes, videos e imágenes acordes, el interés y coordinación del capacitador."</p>	<p>"Conocimiento suficiente y bien fundamentado del capacitador, habilidad para conducir la temática y la disposición de los participantes."</p>
--	---	---	--	---	--	--

Categoría	Resultados de entrevista dirigida a formadores					
	Subcategoría	Códigos de los formadores				
		F-DD01F	F-SA02F	F-YF03F	F-JM04M	F-MR05M
Sobre las relaciones interpersonales	8. Elementos sobre relaciones interpersonales favorecidos durante el desarrollo de la formación	"He comprobado que se pueden compartir experiencias, se busca que los puntos de vista aunque sean distintos logren ir en la misma línea de lo que se pretende enseñar, llegar a acuerdos y hacerlos reflexionar como las acciones propias afectan también a los demás..."	"En todos los temas que desarrollo no solo me gusta abarcar el tema central si no que siempre meto tema de auto superación, autoestima, motivación y disciplina porque son temas de cajón (...) el capacitador debe tratar que sus sean integradoras con diferentes valores ".	Crea empatía, porque entre ellos comparten ideas y pensamientos de los que les sucede en sus trabajos.	"El debate y compartir experiencias..."	"Yo trabajo en personal de todas las regionales por lo cual no se conocen y debido a mi tematicos los segmento por lugares de trabajo ya que no es lo mismo la locación de San Salvador a la de San Miguel, pero cuando no es necesario que sean del mismo lugar trato de separarlos para que compartan ideas y solucionen juntos los problemas "
	9. Promoción de valores que fortalecen las relaciones interpersonales	"Si, trato de enfatizar que las personas se conozcan a sí mismas, el autodescubrimiento facilita que las personas se relacionen mejor con sus compañeros de trabajo..."	"Si, a mí me gusta trabajar con grupos de trabajo y cuando hace falta algún miembro yo me integro para que la dinámica pueda seguir , pero teniendo cuidado que ellos organicen y planifiquen como ellos quieran, ya que para eso es la actividad yo solo soy un objeto más al que ellos muevan en ese momento. pero siempre intento trabajar relaciones interpersonales, trabajo en equipo ".	"Si, en realidad se trabaja en equipo, ya que se habla de salud ocupacional, es un trabajo en equipo, se promueve mucho si hay algún compañero lesionado o que necesite ayuda, pues que lo ayuden, y el respeto a las normativas de la salud e institucionales"	"Considero que es más fácil aprender desde una manera personal que de manera técnica, cosas que no se aprenden rígidamente sino con la flexibilidad del debate e identificándose con lo que sucede..."	"Trato de tener material audiovisual, videos, algunas dinámicas cuando son temas muy relacionado a la teórico realizo un pequeño examen eso ayuda a mantener la atención del grupo"
	10. Elementos importantes de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral	"Considero importantes el respeto, para favorecer una relación estable, mente abierta y aprender a identificarse uno mismo..."	"Yo no puedo enseñar lo que yo no sé, yo no puedo dar lo que no tengo, yo no puedo ver en alguien más lo que yo no tengo en mí ".	"Tolerancia, solidaridad, empatía y cuidar las palabras que decimos, pues estas edifican o matan y pues	"Esencial es el respeto, dar testimonio de lo que se dice, saber escuchar y tener calidez humana..."	"La convivencia, llevarse bien con los compañeros de trabajo porque somos un equipo y no solo compañeros somos amigos, y aunque no estamos en la misma unidad pertenecemos a una misma institución"

				fomentar valores propios, para fortalecer las relaciones."		
<b>Incidencia de la metodología en las relaciones interpersonales</b>	<b>5. Respuesta de los trabajadores hacia la metodología implementada</b>	"Depende mucho de la personalidad de la gente, su disposición y amplitud mental para responder a lo enseñado, no todo el contenido se va asimilar al 100% pero si el tema es adaptable a la experiencia de vida y se incluyen temas humanistas implícitos, será más fácil que recuerden y asimilen lo aprendido..."	"Las personas con las que hasta el momento he trabajado han respondido bien, hasta el día de hoy no he tenido reclamos (...) el capacitador/formador/facilitador tiene que tener esa característica de inventar y/o innovar "	"Pues en algunos casos ha sido bastante buena la reacción de ellos, ya que se les hace participar, depende del tiempo, se realizan dinámicas y se les hace que aprendan haciendo"	"Siempre propongo los temas según las necesidades que me recomiendan los mismos trabajadores, a mi juicio, se trata de que los trabajadores tengan un trato cordial y respetuoso que les motive a participar..."	"Algunas veces he sentido que asisten más por obligación que por Iniciativa propia (...) hay personal rescatable que siempre esta con la disposición a colaborar y participar brindando su opinión"
	<b>7. Aspectos favorecidos en las relaciones interpersonales mediante las formaciones en el área laboral</b>	"En el trabajo en equipo por ejemplo, en mis capacitaciones suelo promover aspectos de la inteligencia emocional para resolver conflictos en el área laboral y personal..."	"Que experimentan en carne propia y lo analice en primera persona, el que lo intenta aunque se equivoque aprende, experimentar en primera persona es maravilloso"	"En el trabajo en equipo, porque es lo que se les enseña y lo que más se pone en práctica ya que ellos deben trabajar en equipo."	"En la identificación institucional, yo trato de exponer situaciones que suceden en el ministerio, además de observar las vivencias de cada uno enfocadas al trabajo..."	"En el interés por mejorar en su área de trabajo, como persona y trabajador..."

Resultados de entrevista dirigida a formadores						
Categoría	Subcategoría	Códigos de los formadores				
		F-CF06M	F-DQ07F	F-RM08M	F-JL09M	F-CA10M
Sobre las relaciones interpersonales	8. Elementos sobre relaciones interpersonales favorecidos durante el desarrollo de la formación	"Creo que se puede ver mucho la interacción entre ellos ya que se les hace trabajar en grupos, no por afinidad sino al azar, para que trabajen en equipo y se conozcan y compartan experiencias ente si..."	"He observado que al discutir temas de interés colectivo y actual, favorece el intercambio de ideas, la gente compara y relaciona su sentir con la de las personas a su alrededor, se vuelven conscientes(...) además se vuelven instructores y aprendices de los demás, al colaborar y trabajar en equipo."	"Durante mis formaciones me gusta que ellos interactúen entre ellos ya que de esta manera se comparten ideas y pueden aprender uno del otro"	"Trato de fomentar la buena comunicación y el respeto, antes que trabajar en equipo hay que develar lo importante que es saber interactuar con los demás y hacerlo con respeto."	"en primer lugar el respeto y responsabilidad, para participar y apoyar a sus compañeros, así como la práctica de valores personales e institucionales."
	9. Promoción de valores que fortalecen las relaciones interpersonales	"Si por que se les orienta a que se relacionen entre sí, que logren ayudarse y trabajen en equipo, no solo durante la jornada, sino que también en sus unidades de trabajo. Que se respeten sus diferencias para hacer mejor la convivencia..."	"Por supuesto, se requiere de la interacción activa de los participantes para darle significado a la temática, aprender a debatir y corresponder para solventar problemas que atañen a todos en general, sin respeto, consciencia y solidaridad muy difícilmente las personas pueden ser funcionales, tanto en su trabajo como en su vida personal."	"Si, porque al ponerlos a trabajar en equipo interactúan con hombres, mujeres a veces con personas con alguna discapacidad, hasta el momento en las formaciones que he participado nunca he visto ninguna falta de respeto, al contrario veo mucho respeto y apoyo entre compañeros".	"Sí, en su mayoría son temas de esta índole que suelo impartir, es un compromiso con la institución ofrecer alternativas que puedan ser funcionales para que los trabajadores puedan desarrollar su potencial humano."	"Se busca facilitar este tipo de factores para que los trabajadores lo asimilen, sin embargo queda a discreción de cada participante aplicar sus conocimientos a su área laboral."
	10. Elementos importantes de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral	"La solidaridad, el respeto y la buena comunicación creo son esenciales para que logren trabajar de una manera adecuada..."	"Compromiso, respeto, tolerancia, trabajo en equipo y conciencia social."	"Considero que el respeto y la empatía es algo muy necesario en un puesto de trabajo, ya que existen momentos en los que tus compañeros te necesitan o tú los necesitas y el ser empáticos te ayuda a comprender por lo	"Asertividad, respeto e inclusión."	"Responsabilidad, compromiso, respeto, disposición y habilidad de adaptación a los cambios."

				que están pasando, y el respeto porque de esta forma aunque no te agrada alguno de ellos para evitar conflictos debes respetarlo así como él o ella a ti".		
<i>Incidencia de la metodología en las relaciones interpersonales</i>	<b>5. Respuesta de los trabajadores hacia la metodología implementada</b>	"Depende del tipo del personal, sin embargo en muchas ocasiones ha sido bastante positiva la manera en lo que ellos se involucran y participan dentro de las jornadas, claro siempre uno se encuentra con el que pone resistencia, pero no es algo que se dé siempre..."	"Hay aceptación, sobre todo porque se les hace énfasis en que su opinión es valiosa e importante dentro de la institución, acostumbro a fomentar el debate, siempre precedido con respeto, para que todos sean capaces de exponer y argumentar sus ideas propias o de grupo,(...) siempre se manejan ciertas actitudes de desinterés con respecto al tema desarrollado, pero son en ocasiones poco frecuentes."	"Hasta el momento no he tenido ninguna queja sobre como las imparto, me gusta que la gente participe y a veces ellos lo hacen por su cuenta sin que yo los incentive, les gusta mucho las dinámicas que utilizo siempre sonrín y participan todos"	"Las reacciones de las personas cuando son tratadas con respeto y sin ninguna intención de distinción, son muy favorables, su nivel de disposición y respuesta respecto a la temática es considerable tomando en cuenta que la libre expresión es un factor predominante en el enfoque participativo."	"los participantes varían en cuanto a interés y disposición a la oportunidad de aprendizaje que se les ofrece, sin embargo, a mi ver, muestran una actitud favorable al asistir a las capacitaciones."
	<b>7. Aspectos favorecidos en las relaciones interpersonales mediante las formaciones en el área laboral</b>	"Depende de la temática que se imparta y dirigida a quien vaya , pero si siempre se promueve que haya respeto, trabajo en equipo y una buena comunicación..."	"Considero que dependerá de los rubros a los que se dediquen cada participante, pero en general trato de promover la consciencia social, es un elemento importante ya que permite ejercer con responsabilidad las actitudes personales que inciden en el desarrollo eficaz de las tareas laborales individuales y grupales"	"Depende el tema que imparta, si doy un tema de como relacionarse con sus compañeros, las dinámicas o técnicas utilizadas ellos pueden replicarlas en sus lugares de trabajo o hasta en su vida personal"	"principalmente creo que se favorece mucho lo que es la actitud, disposición y crecimiento personal, lo cual incide en las interacciones de todo tipo, incluyendo las laborales."	"(...) Es posible que las habilidades adquiridas se manifiesten en los niveles de desempeño y actitudes de los trabajadores, mi área más que todo se orienta a la enseñanza de habilidades técnicas."

## Anexo 09 Resultado de entrevistas dirigidas a Jefes/Coordinadores.

		Entrevista dirigida a Jefes/Coordinadores				
Categoría	Subcategoría	Códigos de los formadores				
		CJ-CB01M	CJ-AD02M	CJ-VF03M	CJ-MG04M	CJ-LH05M
Sobre el desarrollo de la formaciones/ capacitaciones	1. Prioridad de la asistencia de trabajadores a jornadas formativas de desarrollo humano.	"Muy importante, porque las capacitaciones más si son específicas o especializadas en la materia, desarrollan la capacidad de atención de los trabajadores para dar una mejor respuesta a los usuarios, que demandan los servicios de esta unidad"	"Los actualiza, al conocer nuevas modalidades y enfoques nuevos, para ponerlos en práctica"	"Alta, la capacitación y la educación en general es lo primero que debe tener la gente"	"Para mi es importante, por dependiendo del grado de educación que ellos tienen les ayuda bastante a mejorar"	"me intereso por las capacitaciones del rubro técnico, porque mis trabajadores se desarrollan mejor en el puesto"
	2. Impacto de las formaciones sobre desarrollo humano en los trabajadores.	"El primer efecto es el efecto de resistencia, porque algunos lo tildan esas cosas, como cosas que no tienen sentido (...) por ejemplo en un taller de cuerdas muchos lo ven como algo sin sentido pero cuando la ponente comenzó la capacitación muchos ya le encontraron sentido, pero siempre se encuentra resistencia a las capacitaciones de desarrollo humano..."	"Si, existe más efectividad para desempeñar nuestro trabajo en un ambiente tranquilo, además nos enseñan técnicas las cuales debemos poner en práctica día a día o cuando la situación lo amerite"	"Si, contribuye positivamente brindando herramientas para poder solucionar los conflictos que surgen en el trabajo y nos ayudan a que las relaciones interpersonales sean mejores"	"Definitivamente si, tiene mucho que ver por qué transmiten el conocimiento para mejorar..."	"Dentro de lo que he observado, la gente suele verse con más interés y voluntad en su forma de realizar el trabajo."
	3. Aspectos motivacionales de los trabajadores hacia la formación en desarrollo humano.	"No van con convicción, asisten porque tienen que ir, pero no van convencidos/as que puedan sacar un provecho para beneficiarse ellos/as en el trato con las personas (...) Hay muchos que se resisten a participar, el concepto es ir a perder el tiempo..."	"Al menos un 40% considera que las charlas o capacitaciones son muy importantes, ya que todas nos incentivan a ser mejores personas y nos brindan estrategias nuevas y formas de pensar enfocadas a nuestro bienestar personal, pero hay otros que piensan que son una pérdida de tiempo".	"Yo en la personal prefiero que vayan a capacitaciones de desarrollo humano, ellos muestran mayor motivación a las capacitaciones de alto nivel y depende la metodología se motivan más"	"Algunos van entusiasmados, otros porque les tocó"	"En general, no he recibido comentario alguno, pero hasta el momento es poca la gente que asiste a ellas, por requisito, acá son más prioritarias las técnicas."
	4. Perspectiva del personal hacia las jornadas	"Muy buenos y positivos ya que depende del ponente que desarrolla la capacitación..."	"Algunos me dicen "no me va a servir de nada", pero se debe a que las capacitaciones técnicas	"Cuando logro hablar con ellos o los acompaño, los comentarios generalmente son "Que chiva estuvo la	"Vienen motivados, y que les ha gustado y manifiestan que quieren cambiar de actitud"	"Muchos suelen preguntar porque a veces se repiten, las de desarrollo humano, o alguna incomodidad sobre las dinámicas que se hacen, al parecer no les parecen mucho

	<b>formativas sobre desarrollo humano.</b>		son enfocadas a temáticas no relacionadas a nuestra área de trabajo, por lo cual ellos las consideran como pérdida de tiempo"	capacitación" "estuvo bonita", en ocasiones se acercan a mi oficina a contarme como les fue"		las actividades que parecen juegos de niños."
	<b>8. Seguimiento de la jefatura a las competencias adquiridas en jornadas formativas.</b>	"Sí, claro, les pregunto o pido informes sobre lo aprendido. "	"Si se les brinda apoyo, además poseen apertura para asistir a capacitaciones y brindar capacitaciones, ellos pueden preparar su presentación e información a utilizar en sus horas de trabajo, además tienen permiso de asistir a reuniones para coordinar sus capacitaciones".	"Pues en si seguimiento estricto no se da por la carga laboral pero uno ve como mejoran las relaciones o la facilidad con que realizan su trabajo"	"Se intenta dar seguimiento, pero realmente es poco como no todos asisten, pero se intenta que se transmita el conocimiento y lo aprendido..."	"Realmente hay muy poca información sobre ese tipo de capacitaciones, la Unidad no suele solicitarlas, aun así son convocados algunas veces los trabajadores y los comentarios varían entre que la temática desarrollada ha sido interesante y que hay actividades que no son del agrado de ellos para participar."

Categoría	Entrevista dirigida a Jefes/Coordinadores					
	Subcategoría	Códigos de los formadores				
		CJ-RM06M	CJ-OG07F	CJ-MM08M	CJ-CC09M	CJ-JH10M
Sobre el desarrollo de la formaciones/ capacitaciones	1. Prioridad de la asistencia de trabajadores a jornadas formativas de desarrollo humano.	"Me gustaría que fueran capacitaciones más técnica y enfocadas a la unidad, claro son importantes, por que sirven para el desarrollo personal, pero no para el desarrollo laboral..."	"Tengo poco personal a mi cargo, a lo sumo son 10 y muy pocas veces suelo hacer convocatorias para las capacitaciones en general, dado a que acá se trabaja mucho con personas externas al ministerio."	"Es bastante importante ellos y ellas asistan a ese tipo de capacitaciones, aunque no son especializadas en su área, pero por lo menos les ayuda a convivir y llevarse bien entre ellos dependiendo de la temática que se les dé..."	"Me interesa que asistan a ellas, de esa manera ellos aprenden cosas para su bienestar personal y laboral"	"Francamente soy poco de enviar a mi personal a las de desarrollo humano, capacitaciones técnicas son las que más se solicitan, pero rara vez se logran los fondos para que asistan, así que podría decir que la asistencia es poca."
	2. Impacto de las formaciones sobre desarrollo humano en los trabajadores.	"Si, ayudan a las relaciones interpersonales, crean otro ambiente..."	"Desconozco si hay algún tipo de seguimiento con respecto a si funcionan o no estas capacitaciones, o si mis trabajadores asisten con buena actitud, cuando se les convoca, claro, cumplimos con el requerimiento, pero no he recibido ningún tipo de comentarios."	"Pues, se puede decir que si, lo malo es que no me capacitan a todo el personal y no todos se enriquecen con lo que ahí les enseñan, y pues a la vez también depende de la voluntad de quien va a la capacitación."	"Un poco, es decir algunos de ellos logran comprender y aprovechar las capacitaciones pero otros solo van por no estar trabajando o por la comida y no le toman importancia al mensaje, pero aquellos que si le toman importancia veo algunos cambios en la manera de relacionarse"	"De alguna manera, puede decirse que sí, aunque hay ciertas personas que se envían, debido a que la Unidad está a cargo de muchas tareas que son estaticas y no pueden delegarse, se envían colaboradores procurando que no se interfieran o alteren estas actividades."
	3. Aspectos motivacionales de los trabajadores hacia la formación en desarrollo humano.	"Hay poca motivación y entusiasmo por el tipo de capacitación"	"Desconozco si se sienten motivados a ir o no, tampoco sé si se aplican, no hay comentarios sobre eso."	"No, siempre hay una apatía presente en ellos y ellas, pues creen no son necesarias este tipo de capacitaciones, claro no son todos pero generalmente así se da."	"No, lastimosamente no se entusiasman y a veces no van a las capacitaciones aunque les digo que no se preocupen por el trabajo ellos no si tienen mucha carga no van"	"Nadie se ha quejado sobre las convocatorias, más allá de las razones de que no se pueden delegar las responsabilidades a otro colaborador, cuando hay disponibilidad se asiste, también depende del tiempo de la convocatoria que hace la Gerencia, porque en veces es muy a destiempo."
	4. Perspectiva del personal hacia las jornadas formativas	"Pues no comentan después raramente lo hacen, pero antes"	"No hay comentario alguno."	"A veces hacen comentarios, realmente no es que lo hablen mucho, pero se pueden decir positivos en"	"Generalmente me dicen que la comida estuvo rica o les gusto el lugar, algunos que estuvo interesante y que les gusto, otros me dicen que fueron a perder el"	"En general, que son buenas pero que les suele acumular el trabajo, a veces señalan que son un poco infantiles, pero no lo señalan de una manera negativa."

	<b>sobre desarrollo humano.</b>	de la capacitación es como "ay otra vez esto..."		algunas ocasiones a pesar que solo hayan ido por cumplir un requisito"	tiempo, como ve son variados los comentarios"	
	<b>8. Seguimiento de la jefatura a las competencias adquiridas en jornadas formativas.</b>	"Yo no lo hago, no sé si debería hacerlo, pero no lo hago.."	"Realmente no hay seguimiento, algunos de mis colaboradores no son capacitados, por pertenecer al personal operativo, en ocasiones son quienes más necesitan ser convocados por los problemas de interacción que se da a veces."	"Realmente no es mucho, debido al tiempo y las ocupaciones, pero se intenta por lo menos observar através del desempeño u otros detalles como ellos han evolucionado."	"No se da seguimiento realmente, se me es muy difícil llevar un registro de ello, a veces yo puedo percibir como están funcionando las capacitaciones técnicas ya que les enseñan nuevas modalidades para realizar su trabajo, pero de las de desarrollo humano no mucho".	"No, sinceramente, no implementamos ningún seguimiento de ello."

Entrevista dirigida a Jefes/Coordinadores						
Categoría	Subcategoría	Códigos de los formadores				
		CJ-CB01M	CJ-AD02M	CJ-VF03M	CJ-MG04M	CJ-LH05M
Sobre las relaciones interpersonales	5. Evaluación actual de las relaciones interpersonales entre los trabajadores.	"Laboralmente hablando bien, personalmente no se llevan mucho, por cuestión de carácter..." y en esta unidad como los grupos están separados, es difícil el acercamiento entre ellos..."	"El trabajo en esta unidad es sobre todo individual, excepto cuando hay proyectos demasiado grandes o hay diversos puntos de vista, los cuales causan un poco de fricción, ellos toman la iniciativa de reunirse y en ocasiones me invitan y les brindo mi punto de vista, ahora existe más comunicación y apoyo entre ellos."	"En general la relación entre ellos es buena no existen conflictos, solo cuando hay demasiada carga de trabajo, por el mismo estrés ocasiona pequeños problemas pero en general todo es tranquilo"	"Pues se llevan bien, siempre hay conflicto pero se trata la manera que se lleven lo mejor posible"	"Dentro de lo que cabe son respetuosas, manejo un grupo de 20 a 30 personas, es difícil hacer que todos concuerden siempre, pero puede destacarse que se llevan bien y los conflictos rara vez requieren una intervención mía."
	6. Conflictos más comunes en la Unidad/Generencia.	"En el tema laboral si las presiono y pido resultados, pero problemas personales grandes no hay, son solo pequeños roces porque algunas quieren sobresalir más que otras..."	"Antes habían muchas murmuraciones entre ellos cuando no se llevaban bien, o no querían ayudar al compañero que tenía más carga laboral por simple egoísmo, pero ahora tenemos más comunicación y compañerismo".	"De comunicación, opiniones diferentes referidas al trabajo"	"Rencores, envidias y celos profesionales, es lo que más se mira..."	"Más que todo discusiones por diferencia de ideas personales."
	7. Respuestas inmediatas hacia el conflicto en la Unidad/Generencia.	"Pues a través de un correo es la manera en que les llamo la atención y así es como ellas reaccionan porque saben que se les piden buenos resultados..."	"Reúno a todo el equipo, y platicamos sobre la problemática, debido a que los problemas son de carga o de proyectos entre todos buscamos una solución, y cada uno en su momento es coordinador de su proyecto, de esta manera todos alguna vez tienen esa responsabilidad y los hace sentir bien".	"Cuando se dan los reúno para calmar la situación y vemos que idea es mejor para la situación, como le digo se dan por estrés entonces trato de llegar a un arreglo para que todos estemos tranquilos"	"Se les intenta convencer y hablarles que deben integrarse con los demás compañeros, pero depende del grado de problema, pues se les traslada si es demasiado grande el problema pues no se hace, pero se les explica que es necesario que se debe rotar."	"Suelo hablar con ellos por separado, discutimos la razón del incidente para que concilien."
	9. Evaluación de áreas de mejor desempeño de los	" A pesar que están separadas las áreas, pues cada quien desempeña bien su labor en lo que	"Cuando trabajamos en equipo, ya que cada uno aporta ideas para realización del proyecto"	"El trabajo de ellos es básicamente individual "	" Se intenta formar un buen equipo que se lleve bien, que se complemente en el trabajo para dar un buen resultado a pesar de las diferencias"	"en sus funciones de trabajo los observo bien, no puedo quejarme de su desempeño, tampoco en lo que respecta a las relaciones entre ellos."

	<b>trabajadores.</b>	le corresponde y a veces se apoyan entre sí, cuando son actividades grandes..."				
	<b>10. Apertura de la jefatura respecto a sugerencias del personal.</b>	"Si, a veces dependiendo del área ellos solicitan y pues como a veces no hay recursos para pagar algunos diplomados o capacitaciones pero si se puede, se les da esa opción..."	"si ellos piden capacitaciones técnicas sobre todo por lo tanto las solicitamos pero por los pocos fondos que hay no son tomadas en cuenta"	"Ellos saben que los apoyo, pero yo no puedo obligarlos a que asistan porque a veces poseen una carga laboral muy pesada"	"Si las tienen, al menos en mi caso, uno debe estar abierto a las propuestas que ellos hacen, pero uno debe ver si lo hacen por comodidad, y como ya se les conoce uno puede saber si es necesario para trabajar y se sientan bien..."	"Acá se les da la apertura de que se acerquen y planteen sus necesidades, pero reitero que hay más interés por adquirir habilidades técnicas."

Entrevista dirigida a Jefes/Coordinadores						
Categoría	Subcategoría	Códigos de los formadores				
		CJ-RM06M	CJ-OG07F	CJ-MM08M	CJ-CC09M	CJ-JH10M
Sobre las relaciones interpersonales	5. Evaluación actual de las relaciones interpersonales entre los trabajadores.	" la comunicación es buena y bastante efectiva porque todos deben manejar la misma información"	"Hay conflictos sobre todo a nivel del personal operativo, sobre todo en lo que respecta al trabajo en equipo y la buena comunicación."	"Pues... por momentos se puede decir que son buenas, depende de las personalidades de cada quien, de su carácter, no es que se agarren a pelear pero si siempre hay diferencias y dificultades pero por lo general es un grupo bastante tranquilo."	"Es complicado, a veces hay que trabajar en equipo y las personalidades de cada uno de ellos choca con la otra, son pocos los que tienen buena relación con todos".	"Se maneja un ambiente de respeto, los conflictos son mínimos, puedo señalar que hay comunicación buena entre los colaboradores y yo."
	6. Conflictos más comunes en la Unidad/Gerencia.	"los conflictos más que todo es que están acostumbrados y acomodados... inconvenientes como cuando se le manda a hacer algo responden que están ocupados y que manden a otro..."	"hay mucha falta de respeto, lo usual son altercados en los que se irrespetan verbalmente, hasta el momento no ha habido agresiones físicas, también rumores malintencionados o renuencia a trabajar con cierto compañero."	"Quizás son más las diferencias de carácter, entre que uno o una es más serio, o que el trabajo de uno depende del otro y están ahí presionándose"	"Las bromas pesadas , actitud de superioridad de parte de algunos, poca colaboración entre compañeros, irrespeto, eso sucede a menudo en esta área"	"Son pocos los conflictos, a lo mucho por cambios en los turnos repentinos, falta de comunicación o coordinación para programas alguna gestión, pero hasta ahí."
	7. Respuestas inmediatas hacia el conflicto en la Unidad/Gerencia.	" Como no es un gran conflicto, es algo que se puede manejar fácilmente..."	"Entrevisto a los implicados, y se trata de que concilien, a veces es muy difícil porque piden traslado o cambio de grupo de trabajo y hacer eso es muy complicado, normalmente tienen que aprender a convivir con el problema porque no hay muchas opciones."	"Dependiendo de la gravedad del asunto, se les llama la atención y se les reúne, para hacerles ver que deben colaborar entre sí."	"Cuando han sido demasiado pesado entre ellos llamo a las partes involucradas para aconsejarlos y llegar a un acuerdo para que no vuelva a pasar, en ocasiones de ellos nace una disculpa al otro, pero hay actitudes de algunos que es realmente imposible que cambien"	"hago un sondeo de cómo surgió el problema, si es necesario hablo con la partes involucradas, normalmente ellos se arreglan discutiendo entre ellos o con algún otro mediador del equipo, solemos apoyarnos bastante."
	9. Evaluación de áreas de mejor desempeño de los trabajadores.	"tanto trabajo en equipo, como trabajo individual, las dos áreas están muy bien, no presentan problema..."	"Su desarrollo es bueno técnicamente hablando, cada quien acata y realiza lo que le corresponde, reconozco que si hay dificultades de comunicación y trato entre ellos."	"Pues aunque les cuesta creo que trabajan bien en equipo, pero de manera individual cada quien se desempeña como debe hacerlo."	"Cuando no tienen que trabajar en equipo, de esa manera hay un poco más de calma entre ellos y la unidad está tranquila"	"No puedo diferenciar, siento que el equipo de trabajo está bien en cuanto a ambas áreas, tanto técnica como en sus relaciones interpersonales."

	<p><b>10. Apertura de la jefatura respecto a sugerencias del personal.</b></p>	<p>"Si, por medio de reuniones se va viendo lo que se puede mejorar, la persona tiene la libertad de sugerir y si se puede se toma en cuenta..."</p>	<p>"Supongo que pueden hacer sus planteamientos, más ninguno se ha acercado y solicitado nada de forma expresa, y bueno a cierta parte de mis trabajadores no puedo ofrecerles esa opción, porque no se cuentan con ese tipo de recursos para ellos."</p>	<p>"Si, claro que la tienen, si esta es razonable, se contempla y se ve de qué manera se puede mejorar, sin embargo, cuando no se puede, se les hace ver que no es viable lo que piden".</p>	<p>"Si tienen apertura y solicitan capacitaciones técnicas como administración de expedientes, manejo de paquete office más que todo".</p>	<p>"Claro, estamos abiertos a las sugerencias, pero siempre dependemos de los recursos con los que cuenta el Ministerio y si somos tomados en cuenta."</p>
--	--	--	---	--	--	--

### Anexo10. Listado de formadores y jefes/coordinadores entrevistados.

Formadores						
Código	Nombre	Edad	Grado académico	Tiempo de laborar en la institución	Tiempo como formador	Cargo que desempeña
F-DD01F	Delmy Regina Dardón Contreras	44	Licda. En comunicaciones y relaciones publicas	11 años	20 años	Técnico de capacitación de Casa Presidencial
F-SA02F	Shirley Teresa Acuña Álvarez	30	Máster en administración de recursos humanos	3 años	10 años	Psicóloga de la secretaria de estado del Ministerio de Defensa
F-YF03F	Yohanna Beatriz Flores	44	Médico	10 años	5 años	Médico regente (MOP)
F-JM04M	Julio Adalberto Moreno Quinteros	53	Lic. En administración de empresas	5 años	11 años	Capacitador (MOP)
F-MR05M	Marvin Osvaldo Ramírez Rivera	30	Ingeniero Industrial	9 años	3 años	Técnico en derecho de vía (MOP)
F-CF06M	Carlos Flores	45	Lic. En Ciencias Jurídicas	12 años	8 años	Técnico legal del Ministerio de Economía
F-DQ07F	Dinora Quintanilla Fernández	40	Lic. En administración de empresas	7 años	5 años	Técnico en unidad de desarrollo institucional del Ministerio de Educación
F-RM08M	Ramón Martínez Zepeda	41	Lic. En contaduría publica	5 años	7 años	Técnico en contaduría pública (MOP)
F-JL09M	Francisco Javier Llorca Morales	41	Lic. En psicología	4 años	9 años	Capacitador del Departamento de Coordinación de Equipos Multidisciplinarios de la Corte Suprema de Justicia
F-CA10M	Carlos Manuel Abrego Meléndez	47	Lic. En administración de empresas	6 años	6 años	Jefe del Departamento de Formación y Desarrollo del Talento Humano del Ministerio de Hacienda

<b>Coordinadores/Jefes</b>						
<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Tiempo de laborar en la institución</b>	<b>Tiempo como coordinador</b>	<b>Cargo que desempeña</b>
CJ-CB01M	Carlos Alexander Bolaños Martínez	42	Lic. En Ciencias Jurídicas	6 años	6 años	Coordinador de la Unidad de Bienestar social
CJ-AD02M	Ángel Dimas Figueroa	49	Ingeniero civil	15 años	10 años	Coordinador en Dirección de Adaptación al Cambio Climático y Gestión Estratégica del Riesgo, Subdirección de Geotécnica
CJ-VF03M	Víctor Manuel flores	48	Ingeniero civil	18 años	9 años	Coordinador en Dirección Implementadora de Proyectos de Infraestructura Logística
CJ-MG04M	Mario Robert Garay Flores	55	Técnico en Arquitectura	22 años	14 años	Coordinador de la Dirección de Construcción y Mantenimiento de la Obra Pública
CJ-LH05M	Luis Eduardo Hernández Cienfuegos	53	Ingeniero civil	23 años	6 años	Coordinador de subdirección de gestión regional
CJ-RM06M	Román Alfonso Meza Alvarenga	31	Ingeniero Industrial	7 años	3 años	Unidad de Mantenimiento de maquinaria
CJ-OG07F	Gutiérrez de Majano, Olga Yaneth	38	Ingeniero civil	3 años	3 años	Unidad de respuesta a la comunidad
CJ-MM08M	Mario Antonio Martínez García	48	Ingeniero Industrial	5 años	5 años	Coordinador de Gerencia de Desarrollo del Talento Humano y Cultura Institucional
CJ-CC09M	Carlos Ernesto Cubias Pérez	34	Lic. Administración de empresas	9 años	4 años	Coordinador de administración y dotación de personal
CJ-JH10M	José Ramón Hernández	56	Oficial de seguridad	30 años	14 años	Unidad de seguridad

## Anexo 11. Cronograma de actividades.



Cronograma de actividades																												
Actividades	Tiempo de intervalo Mes/semana																											
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Asignación de tutor																												
Entrega de primer borrador "Perfil de proyecto"																												
Superación de observaciones al perfil del proyecto																												
Entrega del Perfil de proyecto a las autoridades competentes																												
Elaboración de Marco Teórico/ Obtención de información a través de la realización de entrevistas a formadores de la institución																												
Entrega de primer borrador "Marco Teórico"																												
Aceptación de proyecto por parte de la Universidad de El Salvador																												
Creación de instrumentos																												
Revisión de Instrumentos por asesor encargado																												
Validación de instrumentos por Psicólogos expertos																												
Aplicación de técnicas e instrumentos a personal de la institución/ Asistencia a capacitaciones de Desarrollo Humano																												
Análisis y sistematización de datos.																												
Elaboración de informe final																												
Entrega de primer borrador - "Informe final"																												
Superación de observaciones - "Informe final"																												
Entrega de informe final																												