

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

SEDE HEREDIA

BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**Tesis para optar por el grado académico de Bachillerato en
Administración de Negocios con énfasis en Recursos
Humanos**

**Análisis del proceso de capacitación que aplica el
departamento de Gestión del Talento Humano a los
coordinadores y personal administrativo en el Colegio
Monterrey para el año 2018.**

Sustentante:

María Alejandra Vargas Calderón

Tutora:

M.Sc. Susana Araya Zamora

Heredia, 2018

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	¡Error! Marcador no definido.
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR	¡Error! Marcador no definido.
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	¡Error! Marcador no definido.
DECLARACIÓN JURADA	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA.....	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTOS	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.1.1. Antecedentes del problema	25
1.1.2. Problematización del problema	27
1.1.3. Justificación del problema	28
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
1.3.1. Objetivo general	30
1.1.1. Objetivos específicos.....	31
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	33
1.4.1. Alcances.....	33
1.4.2. Limitaciones.....	33
1.5. APORTE DEL INVESTIGADOR	34
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	35
2. CONTEXTO HISTÓRICO	36
2.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN O COMUNIDAD	36
2.1.1. Historia del Colegio Monterrey	36
2.1.2. Misión.....	43
2.1.3. Visión	43
2.1.4. Valores	44
2.2. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL	48
2.2.1. Capacitación	48
2.2.1.1. Concepto de Capacitación	48
2.2.1.2. Determinación de las necesidades de capacitación.....	48

2.2.1.3. Objetivo de la Capacitación.....	49
2.2.1.4. Factores que influyen en la Capacitación	50
2.2.1.5. Tipos de Capacitación	52
2.2.1.6. A quién Capacitar	54
2.2.1.7. El programa de capacitación	55
2.2.1.8. Métodos y Técnicas de capacitación	55
2.2.1.9. Es la capacitación la solución al problema.....	57
2.2.2.0. Este enfoque tiene 4 Fases.....	59
2.2.2. Definición Conceptual Manual de Puesto, Perfil de Puesto, Comunicación, Evaluación del Desempeño.....	70
2.2.2.1. Concepto de Manuales de Puesto	71
2.2.2.2 Conceptos de Perfiles de Puesto	71
2.2.2.3. Comunicación.....	72
2.2.2.4. Evaluación del Desempeño.....	75
2.3. INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	79
2.3.1. Investigaciones Internaciones	79
2.3.2. Investigaciones Nacionales.....	81
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	82
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	83
3.1.1. Finalidad (teórica y/o aplicada).....	83
3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal).....	84
3.1.3. Marco (Mega-macro- micro)	85
3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa / Cualitativa)	85
3.1.5. Carácter (Exploratoria, Descriptiva, Correlacional o Explicativa).....	86
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	88
3.2.1. Fuentes de primera mano.....	88
3.2.2. Fuentes de segunda mano	89
3.3. POBLACIÓN Y SELECCIÓN DEL MUESTREO	93
3.3.1. Población.....	93
3.3.2. Probabilística	93
3.3.3. No probabilístico.....	94
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	95
3.4.1. La observación	96

3.4.2. La entrevista	97
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	98
3.5.1. Definición conceptual, operativa e instrumental de la Capacitación	98
3.5.1.1. Definición conceptual	98
3.5.1.2. Definición operativa	98
3.5.1.3. Definición instrumental	99
3.5.2. Definición conceptual, operativa e instrumental del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	99
3.5.2.1. Definición conceptual	99
3.5.2.2. Definición operativa	100
3.5.2.3. Definición instrumental	100
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	106
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	107
4.2. CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	107
4.3. TIPOS DE GRÁFICOS	107
4.3.1. Gráficos	108
4.3.2. Gráficos Circulares	108
4.3.3. Gráficos de Barras.....	108
4.4 ANÁLISIS DE DATOS.....	109
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFÍA	177
ANEXOS	184

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen #1 Colegio Monterrey.....	45
Imagen #2 Lema Colegio Monterrey.....	46
Imagen #3 Organigrama Institucional.....	46

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro #1 Fuentes de segunda mano.....	90
Cuadro #2 Operacionalización de las variables.....	101
Cuadro # 3 Objetivo 1.....	165
Cuadro # 4 Objetivo 2.....	168
Cuadro # 5 Objetivo 3.....	170
Cuadro # 6 Objetivo 4.....	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género.....	109
Tabla 2 ¿Cuál es su edad actual?.....	110
Tabla 3 ¿En qué nivel académico se encuentra usted actualmente?.....	111
Tabla 4 ¿Hace cuánto tiempo labora usted para el colegio Monterrey?.....	112
Tabla 5 ¿Recibió capacitación al momento de ingresar al Colegio Monterrey?.....	113
Tabla 6 ¿A cuál puesto pertenece usted?.....	114
Tabla 7 ¿Conoce usted como colaborador del colegio Monterrey, cuál es el proceso de capacitación interna?.....	115
Tabla 8 ¿Conoce usted el procedimiento para solicitar una capacitación?.....	116
Tabla 9 Es necesaria la capacitación en su puesto de trabajo.....	117
Tabla 10 ¿En el periodo de “Brechas de Capacitación” conoce usted los criterios que utiliza el departamento de Gestión de Talento Humano para asignar las capacitaciones?.....	118
Tabla 11 Realiza el colegio Monterrey el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación).....	119
Tabla 12 Cuáles de los siguientes métodos se utilizan para el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación).....	120
Tabla 13 ¿Durante su proceso, el colegio Monterrey ha solicitado a Gestión de Talento Humano alguna necesidad de capacitación en sus funciones?.....	121
Tabla 14 Cuando se solicita capacitación a Gestión de Talento Humano muestran interés de interés las solicitudes realizadas.....	122

Tabla 15 ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?.....	123
Tabla 16 ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?.....	124
Tabla 17 ¿Durante de los meses enero a agosto del 2018, cuántas capacitaciones recibió?.....	125
Tabla 18 Las actividades de capacitación que recibió fueron:	126
Tabla 19 ¿La capacitación de sistemas informáticos o material de apoyo que usa diariamente las ha aprendido por medio de?.....	127
Tabla 20 ¿Ha sufrido estrés en algún momento por no manejar el equipo o los sistemas que utiliza el colegio Monterrey?.....	128
Tabla 21 ¿En el periodo de necesidades de capacitación, Gestión de Talento Humano demuestra que está preparado para asignar y dar realimentación de capacitación?.....	129
Tabla 22 ¿Colegio Monterrey le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?.....	130
Tabla 23 ¿Se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?.....	131
Tabla 24 ¿Considera que por medio de las capacitaciones que brinda el colegio Monterrey mejoraría su rendimiento y desempeño laboral?.....	133
Tabla 25 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar el colegio Monterrey. Indicar las opciones que considera pertinentes.	134
Tabla 26 ¿Cuándo se le asignan capacitaciones prefiere que se impartan en las instalaciones del Colegio Monterrey o en un lugar fuera del Colegio?.....	136

Tabla 27 ¿Considera que las capacitaciones se deben realizar?.....	137
Tabla 28 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?.....	138
Tabla 29 ¿Qué recomendaría para mejorarla?.....	140
Tabla 30 ¿Cómo es su comunicación con el departamento de Gestión de Talento Humano?.....	141
Tabla 31 Cuando se le asigna una capacitación con cuáles de las siguientes emociones se identifica.....	142
Tabla 32 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?.....	143
Tabla 33 ¿Cuáles son las herramientas que utiliza el departamento de Gestión y Talento Humano de para asignar capacitaciones?.....	144
Tabla 34 Cree usted que se debe realizar un análisis más exhaustivo de las necesidades de capacitación para cada coordinador y administrativo.....	146
Tabla 35 ¿Conoce si el colegio Monterrey cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?.....	147
Tabla 36 ¿Al momento de iniciar a laborar en el colegio Monterrey le enseñaron su rol de puesto para usted identificar las necesidades de capacitación?.....	148
Tabla 37 En sus funciones del día a día se siente a gusto trabajar.....	149
Tabla 38 ¿El colegio Monterrey le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?.....	150
Tabla 39 Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de capacitación que aplica el departamento de Gestión de Talento Humano.....	151

Tabla 40 Qué recomendaría usted al respecto a la forma como que se deberían determinar las necesidades de capacitación que se relacionen con cada coordinador y administrativo y necesidades de la organización.....	153
Tabla 41 Qué recomendaría usted al departamento de Gestión y Talento Humano para que la información de las capacitaciones sean más eficiente, mayor fluidez y rapidez.....	156
Tabla 42 Cómo se podría mejorar los perfiles de puesto.....	158
Tabla 43 Si tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de capacitación por favor lo puede indicar en el siguiente espacio.....	160

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico #1 Género.....	109
Gráfico #2 ¿Cuál es su edad actual?.....	110
Gráfico #3 ¿En qué nivel académico se encuentra usted actualmente?.....	111
Gráfico #4 ¿Hace cuánto tiempo labora usted para el colegio Monterrey?.....	112
Gráfico #5 ¿Recibió capacitación al momento de ingresar al colegio Monterrey?....	113
Gráfico #6 ¿A cuál puesto pertenece usted?.....	114
Gráfico #7 ¿Conoce usted como colaborador del colegio Monterrey, cuál es el proceso de capacitación interna?.....	115
Gráfico #8 ¿Conoce usted el procedimiento para solicitar una capacitación?.....	116
Gráfico #9 Es necesaria la capacitación en su puesto de trabajo.....	117
Gráfico #10 ¿En el periodo de “Brechas de Capacitación” conoce usted los criterios que utiliza el departamento de Gestión de Talento Humano para asignar las capacitaciones?.....	118
Gráfico #11 Realiza el colegio Monterrey el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación).....	119
Gráfico #12 Cuáles de los siguientes métodos se utilizan para el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación).....	120

Gráfico #13 ¿Durante su proceso, el colegio Monterrey ha solicitado a Gestión de Talento Humano alguna necesidad de capacitación en sus funciones?.....121

Gráfico #14 Cuando se solicita capacitación a Gestión de Talento Humano muestran interés de las solicitudes realizadas.....122

Gráfico #15 ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?.....123

Gráfico #16 ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?.....124

Gráfico #17 ¿Durante de los meses enero a agosto del 2018, cuántas capacitaciones recibió?.....125

Gráfico #18 Las actividades de capacitación que recibió fueron.....126

Gráfico #19 ¿La capacitación de sistemas informáticos o material de apoyo que usa diariamente las ha aprendido por medio de?.....127

Gráfico #20 ¿Ha sufrido estrés en algún momento por no manejar el equipo o los sistemas que utiliza el colegio Monterrey?.....128

Gráfico #21 ¿En el periodo de necesidades de capacitación, Gestión de Talento Humano demuestra que está preparado para asignar y dar realimentación de capacitación?.....129

Gráfico #22 ¿Colegio Monterrey le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?.....130

Gráfico #23 ¿Se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?.....132

Gráfico #24 ¿Considera que por medio de las capacitaciones que brinda el colegio Monterrey mejoraría su rendimiento y desempeño laboral?.....133

Gráfico #25 Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar el colegio Monterrey. Indicar las opciones que considera pertinentes.....135

Gráfico #26 ¿Cuándo se le asignan capacitaciones prefiere que se impartan en las instalaciones del Colegio Monterrey o en un lugar fuera del Colegio?.....136

Gráfico #27 ¿Considera que las capacitaciones se deben realizar.....	137
Gráfico # 28 ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?.....	139
Gráfico #29 ¿Qué recomendaría para mejorarla?.....	140
Gráfico #30 ¿Cómo es su comunicación con el departamento de Gestión de Talento Humano?.....	141
Gráfico #31 Cuando se le asigna una capacitación con cuáles de las siguientes emociones se identifica.....	143
Gráfico #32 ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?.....	144
Gráfico #33 ¿Cuáles son las herramientas que utiliza el departamento de Gestión y Talento Humano para asignar capacitaciones?.....	145
Gráfico #34 Cree usted que se debe realizar un análisis más exhaustivo de las necesidades de capacitación para cada coordinador y administrativo.....	146
Gráfico #35 ¿Conoce si el colegio Monterrey cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?.....	147
Gráfico #36 ¿Al momento de iniciar la laborar en el colegio Monterrey le enseñaron su rol de puesto para usted identificar las necesidades de capacitación?.....	148
Gráfico #37 En sus funciones del día a día se siente a gusto trabajar.....	149
Gráfico #38 ¿El colegio Monterrey le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?.....	150
Gráfico #39 Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de capacitación que aplica el departamento de Gestión de Talento Humano.....	151
Gráfico #40 Qué recomendaría usted al respecto a la forma como que se deberían determinar las necesidades de capacitación que se relacionen con cada coordinador y administrativo y necesidades de la organización.....	154
Gráfico #41 Qué recomendaría usted al departamento de Gestión y Talento Humano para que la información de las capacitaciones sean más eficiente, mayor fluidez y rapidez.....	156
Gráfico #42 Cómo se podría mejorar los perfiles de puesto.....	158

Gráfico #43 Si tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de capacitación por favor lo puede indicar en el siguiente espacio.....160

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 27 de diciembre del 2018

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carerra Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante **María Alejandra Vargas Calderón**, cédula de identidad número 4-0199-0458 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis del proceso de capacitación que aplica el departamento de Gestión del Talento Humano a los coordinadores y personal administrativo en el Colegio Monterrey para el año 2018"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	97

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA DE APROBACION Y REVISIÓN DE LA LECTORA**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA****CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA**

Yo, **MBA**, Milena Sotela Ramírez, cédula de identidad 1-573-526, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **María Alejandra Vargas Calderón**, cédula de identidad número 40199-0458 titulada "Análisis del proceso de capacitación que aplica el Departamento de Gestión del Talento Humano a los Coordinadores y Personal Administrativo en el Colegio Monterrey para el año 2018.", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia , el día 2 de enero 2018 del 2018.

Atentamente,



MBA. Milena Sotela Ramírez
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0573-0526

Carta de filólogo

17 de enero , 2019.

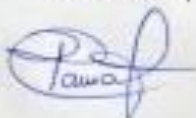
Señores
Universidad Hispanoamericana
Presente

Estimados señores:

El suscrito Edith Raissa Pizarro Alfaro con cédula de identidad número 401780133, profesional en Filología, hace constar que revisó el documento denominado **"Análisis del proceso de capacitación que aplica el departamento de Gestión del Talento Humano a los coordinadores y personal administrativo en el Colegio Monterrey para el año 2018"**, de la estudiante **María Alejandra Vargas Calderón**, cédula 4 0199 0458, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionadas con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción, entre otros.

Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas quedando de conformidad con lo pactado.

Atentamente,



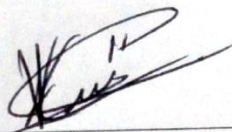
Edith Raissa Pizarro Alfaro

Código del Colegio 35554



DECLARACIÓN JURADA

Yo María Alejandra Vargas Calderón, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 401990458 egresado de la carrera de Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachillerato en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del proceso de capacitación que aplica el departamento de Gestión del Talento Humano a los coordinadores y personal administrativo en el Colegio Monterrey para el año 2018, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 27 días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 401990458

DEDICATORIA

A mí querido esposo quiero dedicarle este proyecto, quien me ha acompañado durante mi carrera me ha apoyado incondicionalmente tanto en lo económico y en lo espiritual, agradezco por estar ahí cuando más lo necesitaba, motivándome e impulsándome siempre a dar lo mejor de mí.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, confianza, esperanza, sobre todo fuerzas, para lograr mi meta, además de su infinita bondad y amor.

Agradezco a mi madre, por su apoyo.

RESUMEN

En la presente investigación se pretende investigar la importancia que tiene el análisis del proceso de capacitación que aplica el departamento de Gestión y Talento Humano a los coordinadores y personal administrativo del Colegio Monterrey para el año 2018.

Hoy en día existen muchas empresas, que su principal objetivo es la formación de los colaboradores en las habilidades, actitudes y conocimientos, para tener el personal más calificado y motivado. Ejercer estas prácticas le puede generar resultados muy positivos a las empresas.

A continuación, se detallan los cinco capítulos que conforman esta investigación:

Capítulo I: este capítulo contempla el planteamiento del problema, la formulación del problema, objetivos de la investigación y los alcances y limitaciones, aporte del investigador.

Capítulo II: este capítulo presenta los antecedentes del Colegio Monterrey y el marco situacional conceptual, donde se contempla definiciones relacionadas procedimientos, evaluación del desempeño, comunicación y perfiles de puesto.

Capítulo III: se encuentra el Marco Metodológico donde se describe el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de información, selección del muestreo, las técnicas e instrumentos para recolectar la información y la operacionalización de las variables.

Capítulo IV: en este capítulo se encuentra el análisis e interpretación de datos; en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos con el fin de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: se presentan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones brindadas con la finalidad de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con los colaboradores del personal administrativo y coordinadores del Colegio Monterrey, ubicada de las instalaciones deportivas de la U.C.R, 100 metros Este y 300 metros Sur, barrio Vargas Araya, San Pedro de Montes de Oca, San José, Costa Rica, durante el primer y segundo cuatrimestre del 2018.

1.1.1. Antecedentes del problema

La estudiante Sosa (2014) cita:

La capacitación se requiere a nivel operativo; es decir, la requiere el obrero, el maestro de taller. El nivel administrativo desempeña un papel decisivo en cuanto a la capacitación. A este nivel le corresponde promover y participar en la planeación del programa de capacitación. Además del nivel operativo, la capacitación debe extenderse a los jefes de departamento, a los subgerentes y a los gerentes de área, los cuales también requieren ser capacitados. (p.18)

Medina (2014) nos dicen que:

En la actualidad, todavía hay empresarios que piensan que la capacitación es un gasto y una pérdida de tiempo; así como hay otros que piensan que la capacitación es la solución a todos sus problemas o que la ejecutan simplemente por cumplir requisitos que posiblemente exigen las certificaciones de calidad. Independientemente de lo que piensen los titulares de una empresa, es responsabilidad del gestor de recursos humanos como socio estratégico de la misma, el asesorar en este tema y evidenciar que los aportes fundamentales de una capacitación es desarrollar o fortalecer conocimientos, actitudes, habilidades, en general competencias que le permitan a la persona lograr un óptimo desempeño dentro de la empresa, con la consiguiente

motivación y el verdadero compromiso institucional para alcanzar una ventaja competitiva respecto de otras empresas. (p.24)

Ahumada (2010) nos menciona que:

Cuando la visión de las empresas se centra en la capacitación como un gasto que es obligatorio para tener un cumplimiento legal, el resultado puede llegar a ser desfavorable e insustancial para la empresa. Sin embargo, si la visión de la capacitación se centra como una inversión que permitirá desarrollar al empleado y a la empresa misma, el resultado obtenido puede ser más sustancial y favorable, siempre y cuando se cubran realmente las necesidades de capacitación. Asimismo, se deben tomar en cuenta otros factores que permitirán a la capacitación cumplir con los objetivos deseados.

Uno de estos objetivos debiera ser contribuir al fortalecimiento de la empresa por medio del desempeño y productividad de sus empleados. Lo anterior implica cuestiones técnicas y prácticas, como, por ejemplo, si se llevó a cabo una detección de necesidades de capacitación (DNC) adecuada, si se diseñó un programa adecuado, si los participantes fueron los indicados, si el instructor y los insumos fueron adecuados y suficientes, si la capacitación fue oportuna, si existe la forma de medir la efectividad de la capacitación, si existen las acciones correctivas, entre otras cosas. (p. 22)

1.1.2. Problematización del problema

El problema de la investigación es un elemento clave, ya que permite exponer el propósito del porqué el tema merece ser investigado. “El planteamiento del problema es un proceso mediante el cual se fracciona la realidad en la mente a fin de dirigir la atención hacia una parte específica de la misma” (Baena, 2014, p.76). El problema viene siendo el centro de la investigación, en el cual se basan las demás partes.

La capacitación no es un tema desconocido. Hoy en día existe una mayor conciencia de una adecuada formación en los colaboradores, sin embargo, es un camino largo que a nivel empresarial, aún le falta mucho por recorrer. Se debe hacer conciencia en las organizaciones que los trabajadores es el mayor activo. Es por ello por lo que durante esta investigación surjan preguntas adicionales tales como ¿Cómo hacen las empresas para realizar un diagnóstico de necesidades? ¿Qué herramientas o técnicas utiliza en la elaboración del diagnóstico de necesidades?

1.1.3. Justificación del problema

(Sampieri, Fernández y Baptista), (2014) dice que. “La justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante” (p.40).

El tema del análisis del diagnóstico de capacitación me despierta un gran interés y considero de gran importancia que todas las empresas conozcan acerca del tema. La capacitación dentro de una organización se trata de crear una prioridad organizacional lo suficientemente fuerte como para comprender las diferentes necesidades de los colaboradores.

La capacitación permite mejorar o adquirir nuevas herramientas, conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal, ayuda a escapar de la obsolescencia de los conocimientos de una empresa o negocio, capacitar al personal es una tarea que deberá tener en cuenta el gerente o dueño. Una inversión que deberá realizar si quiere conseguir colaboradores más competentes, y, por tanto, mejores resultados y más beneficios económicos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el proceso de capacitación que aplica en el departamento de Gestión del Talento Humano a los coordinadores y personal administrativo en el colegio Monterrey para el año 2018?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio (Sampieri et al. 2014).

1.3.1. Objetivo general

El objetivo general se relaciona con el problema central de la investigación que además se encuentra asociado con el título del proyecto. “Su formulación requiere de una lógica, un análisis de los recursos y las posibilidades del investigador, así como una dependencia con el problema y la hipótesis si la hubiera” (Ferreyra & De la Longhi, 2014, p.25). Por lo tanto, el objetivo general corresponde a la principal meta del trabajo.

Los objetivos generales se formulan para ser logrados a largo plazo e indican conductas no especificadas. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) (2018).

La función principal de todo objetivo general es formular el propósito de la investigación (INA) (2018).

El objetivo general de esta investigación es:

Analizar del proceso de capacitación que aplica en el departamento de Gestión del Talento Humano a los coordinadores y personal administrativos en el Colegio Monterrey para el año 2018.

1.1.1. Objetivos específicos

Los objetivos específicos constituyen las acciones por efectuar para lograr alcanzar el objetivo general. Los objetivos generales dan origen a objetivos específicos que indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación. Estos objetivos deben ser evaluados en cada paso para conocer los distintos niveles de resultados. (Álvarez, Meling y Arteaga, 2015, p.17).

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

- 1. Identificar el proceso de capacitación que se aplica actualmente en el Colegio Monterrey, a los coordinadores y personal administrativos.**
- 2. Analizar las necesidades de capacitación de los coordinadores y personal administrativos del Colegio Monterrey, desde el punto de vista del análisis de la organización de las tareas.**

- 3. Determinar el nivel de información que tiene los coordinadores y personal administrativo del Colegio Monterrey, en relación con los programas de capacitación.**

- 4. Analizar las capacitaciones brindadas a los coordinadores y personal administrativos en el Colegio Monterrey, si se ajustan a los perfiles de cada puesto.**

- 5. Elaborar recomendaciones para los programas de las necesidades de capacitación para el Colegio Monterrey.**

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

La investigación abarca al Colegio Monterrey, ubicada de las instalaciones deportivas de la U.C.R, 100 metros Este y 300 metros Sur, barrio Vargas Araya, San Pedro de Montes de Oca, San José, durante el primer y segundo cuatrimestre del 2018, y beneficiará a los colaboradores del personal administrativo y coordinadores de la misma empresa.

1.4.2. Limitaciones

La primera limitante se me presenta antes de iniciar la tesina, ya que la asignación tutor se realizó dos meses después que iniciaron las tutorías, causando un atraso significativo en la investigación.

La segunda limitante fue el tiempo, en aplicación del instrumento de la investigación, el Colegio Monterrey se encuentra en el cierre del curso lectivo 2018, por falta de tiempo no todos completaron el cuestionario, lo cual afecta el análisis inicial y recopilación de datos de la investigación.

1.5. APOORTE DEL INVESTIGADOR

Con la siguiente investigación se pretende analizar el proceso de capacitación en el desempeño de los colaboradores del Colegio Monterrey, para poder comprender su importancia, no solo para este colegio, sino para los beneficios que puede generarle a otros colegios que deseen ser formadores de alta calidad.

Hoy en día el tema de capacitación ha empezado a tomar más importancia en el mundo laboral. Cada vez son más empresas que se suman a esta práctica y que desean conseguir una mejor imagen empresarial, excelente oportunidad para obtener un mayor desarrollo y satisfacción en los colaboradores.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN O COMUNIDAD

2.1.1. Historia del Colegio Monterrey

Nuestra Historia, somos un centro educativo privado, cristiano, con 60 años de existencia, inscrito y reconocido por el Ministerio de Educación Pública en Costa Rica, (MEP). Desde el año 2012 ha sido valorado por el Estado como de Utilidad Pública gracias a su contenido educativo y proyección social.

A mediados del año 1955 un grupo de padres y madres de familia, entre ellos algunos misioneros extranjeros, se reunieron para plantear la posibilidad de abrir un centro educativo donde sus hijos pudieran recibir una educación de calidad en un ambiente sano, regido por principios cristianos y donde se inculcarán también los valores culturales y cívicos más importantes de nuestro país.

La iniciativa no se quedó en palabras. Después de unos ocho meses de realizar actividades para reunir fondos, estos pioneros y otros líderes vieron coronado su esfuerzo con la compra de un terreno ubicado en lo que antes se denominaba Monterrey de Montes de Oca (hoy, Vargas Araya). El 12 de enero de 1956 se inició la construcción del primer edificio.

El Colegio Monterrey comenzó labores el 7 de marzo de ese año con los seis niveles de Primaria y tres de Secundaria (7º a 9º año). La Sección Preescolar dio inicio

en el año 1957. En 1960 ya se tenía concluido otro edificio y había planes para construir la planta administrativa donde se ubicarían la Dirección, oficinas de Contabilidad, de Becas y la Biblioteca.

El paso de fe que dieron los visionarios había sido respaldado por el Señor y la institución educativa que soñaron comenzaba a levantarse y a crecer.

El profesor Jorge Alfaro dejó plasmado este esfuerzo inicial y el propósito de su creación, en la letra del Himno del Colegio. En sus versos leemos:

La oración Dios oyó y mandó esta gran bendición”. “Aprendamos las ciencias estudiantes, juntamente los dichos del Señor, adelante con estos dos propósitos triunfaremos con ciencia y con amor”.

En sus inicios, el trabajo de liderazgo recayó en un grupo planeador que estaba formado por un representante del Templo Bíblico, otro de la Misión Latinoamericana y uno de la Asociación de Iglesias Bíblicas Costarricenses (AIBC). Cuando este grupo concluyó su tarea, se formó la Junta de Gobierno del Colegio Monterrey compuesta por tres representantes de las siguientes entidades: Misión Latinoamericana, Asociación de Iglesias Bíblicas Costarricenses, Templo Bíblico, Asociación de Padres, Maestros y Amigos del Colegio Monterrey (APAMA), además del director y Administrador del Colegio como miembros exoficio. Como dato curioso resalta el hecho de que la primera Junta estuvo conformada por cinco misioneros, dos pastores, seis hombres de negocios y una enfermera.

Su primer director fue don Alejandro Yabrudy R. quien contó con un cuerpo docente comprometido con la causa, hombres y mujeres decididos a servirle a Dios a través de

la formación integral de sus alumnos y quienes hicieron de su vocación todo un ministerio. Cabe señalar que las primeras maestras de inglés fueron estadounidenses que vinieron al país con una misión evangelista y aprovecharon su estadía para dar su aporte a este sueño educativo.

El Colegio Monterrey recibió en 1957 el reconocimiento del estado costarricense para el Preescolar y la Escuela Primaria, y en mayo de 1958 fue reconocida la Secundaria. Estas tres secciones en la categoría A, lo que permitía otorgar los correspondientes certificados de conclusión de estudios, además de alcanzar y sobrepasar los estándares establecidos por el Ministerio de Educación en esa época.

En la actualidad 2017, hemos mejorado nuestro currículo académico con miras a brindar a los estudiantes una adecuada preparación para la enseñanza universitaria o la inserción en el campo laboral. Desde hace varios años hemos venido trabajando en un currículum propio del Colegio Monterrey, esto a partir de estándares institucionales, los objetivos del programa del Ministerio de Educación Pública, los objetivos de los departamentos académicos, la incorporación de verdades bíblicas en el currículum y los requerimientos de la acreditación internacional, específicamente de I.C.A.A. (Asociación Cristiana Internacional de Acreditación) y AdvancEd (acreditadora secular internacional a nivel mundial).

Se brinda un programa de desarrollo espiritual que incluye un currículum de educación cristiana, cursos de aplicación de los principios bíblicos a la realidad actual, celebraciones espirituales, convivios, campamentos, capillas, consejería y devocionales, con el propósito fundamental de dar a conocer la obra redentora de

Jesucristo y de fortalecer la educación cristiana que se brinda en el hogar y en las iglesias.

El Colegio Monterrey cuenta con Prescolar, Primaria, Secundaria, Educación Especial.

En el Preescolar del Colegio Monterrey consideramos que los niños son sujetos activos en la construcción de su propio conocimiento. Los vemos como personas en un momento inicial y fundamental de su desarrollo, en el que todo estímulo del medio tendrá un efecto sobre su crecimiento y el logro de diferentes habilidades; por lo tanto, organizamos el tiempo, el espacio y las actividades planeadas para aprovechar e impulsar al máximo su potencial, procurando, ante todo, su disfrute.

Aprendizaje integral promovemos el desarrollo físico, socioafectivo, de lenguaje y cognoscitivo, partiendo de los planes de trabajo del Ministerio de Educación Pública (MEP), los cuales a su vez son enriquecidos y complementados con la enseñanza intensiva del idioma inglés, los clubes deportivos, programas para el desarrollo de habilidades para la vida y educación cristiana, entre otros.

En primaria ofrecemos un cálido ambiente, propicio para que el estudiante se desarrolle acorde con las necesidades de la niñez en la segunda infancia; tales como educación, nutrición, recreación, protección, afecto, límites y formación de su autonomía, entre otras.

Nuestra oferta educativa se caracteriza por estar fundamentada en pilares como el académico, espiritual, desarrollo físico y creativo-social. Fomentamos el amor por la

lectura, la creatividad, la práctica de deportes; así como el cuidado de nuestro medio ambiente, a través de acciones como el reciclaje.

Una educación bilingüe, el inglés está presente en muchas de las materias de primaria. Las asignaturas impartidas en este idioma, desde primero hasta sexto grado, son: God's Principles, Computer Lab, Science, Conversation y Reading and Writing; a través de estas, los estudiantes alcanzan un alto nivel de inglés que les otorga la capacidad de comunicarse en este idioma. Además, todos los niveles de primaria reciben laboratorio de informática y de ciencias en idioma español.

En secundaria, el proceso de enseñanza-aprendizaje se da mediante un trato activo y participativo, donde se combinan valores cristianos, actividades académicas, deportivas, culturales y extracurriculares, de manera que la enseñanza se da en forma vivencial y amena.

Nuestros programas promueven un alto nivel de inglés, lo que facilita a los estudiantes el aprendizaje y puesta en práctica del idioma. En ese mismo sentido, en el III ciclo se imparten las materias de History y Science en el idioma inglés, lo que fortalece las materias de Estudios Sociales y Ciencias que se imparten en español.

Formamos personas integrales, los alumnos tienen la posibilidad de participar en olimpiadas y el club de matemática o bien llevar lecciones de matemática 125 en 10° año y Cálculo en 11° año. Durante el ciclo lectivo se realizan actividades que permiten vivencias cercanas a las enseñanzas de Jesús, fomentando en los estudiantes la solidaridad con las personas más necesitadas, con quienes comparten un mensaje de esperanza.

A través de nuestro programa educativo promovemos también la expresión oral y se utilizan diferentes alternativas de evaluación que fortalecen la autoestima, habilidades de comunicación y cómo lograr mayor seguridad; elementos prescindibles para desenvolverse en el ámbito universitario, laboral y social.

Educación especial el Colegio Monterrey, cuenta con dos programas de Educación Especial, tanto para la sección preescolar y primaria denominado “Servicio de Apoyo para la Inclusión” (SAPI) y el “Programa de Educación Especial Secundaria (PEES).

En estos programas se trabaja bajo el modelo de integración, en miras hacia la inclusión, cuyo proceso pretende unificar la educación ordinaria con la especial, con el objetivo de ofrecer un conjunto de servicios a todos los estudiantes con base en sus necesidades de aprendizaje y sus fortalezas.

SAPI es el programa encargado de velar por la atención de niños con alguna condición de discapacidad de las secciones preescolar y primaria. Se encuentran incluidos en aulas con pares acorde con su edad y tienen el apoyo de un docente de Educación Especial en cada sección; además, existe una coordinación institucional con el fin de garantizar un eje entre las secciones.

A través de nuestro programa de Educación Especial garantizamos la calidad y el real aprendizaje, por lo que se recibe únicamente un estudiante en cada grupo.

OBJETIVOS DE SAPI

1. Brindar las herramientas al individuo para que se realice como persona autónoma.

2. Favorecer el desarrollo armonioso de la salud física y mental del educando, para un adecuado desenvolvimiento en la sociedad.
3. Desarrollar un proceso educativo que le permita a la persona con discapacidad cognitiva adquirir habilidades, destrezas sociales y ocupacionales, para que pueda realizar diferentes actividades de la vida diaria.
4. Propiciar un proceso educativo acorde con sus capacidades, intereses y medio en que se desenvuelve, además de tomar en cuentas tanto su edad mental como su edad. Ofrecemos un ambiente óptimo y agradable para el estudiante, facilitando el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante un trato activo y participativo; combinando tecnología, actividades recreativas y extracurriculares.

Nuestros cuatros pilares

Somos una comunidad educativa: queremos ser un “libro abierto en permanente construcción”, donde educadores y estudiantes son parte activa de un proceso de aprendizaje constante. Sin dejar de lado nuestro estrecho vínculo con los padres de familia, exalumnos, exfuncionarios y la comunidad que nos rodea.

Jesús es el centro: más allá de hablar de Jesús solamente a través de las palabras, queremos hacerlo también con nuestras acciones. Nos esforzamos cada día por exponer a Jesús como centro de nuestra dinámica, “como medio y como fin”.

Desarrollo integral: a través de la dinámica escolar, indistintamente del nivel, promovemos el pensamiento científico y crítico, el amor por el arte, por uno mismo, por

los deportes y las letras, sin dejar de lado claro está, el fortalecimiento del área espiritual de los estudiantes.

Excelencia académica: nuestra meta es que los estudiantes sean mejores personas. Fomentamos conductas y acciones para evitar el materialismo y el consumismo, así como para lograr cambios e impactar a diversos sectores en cadena: los educadores en los estudiantes, los estudiantes en sus familias y luego, en su vida profesional lógica.

2.1.2 Misión

Formamos ciudadanos solidarios, capacitados para construir una mejor sociedad en beneficio de la Patria y de la humanidad, mejorando continuamente y guiados por el mensaje transformador del Señor Jesucristo.

2.1.3 Visión

Ser la mejor institución educativa sin fines de lucro, fundamentada en los principios bíblicos, y comprometida con el desarrollo integral y sostenible del individuo y la sociedad.

2.1.4 Valores

Preeminencia del amor: buscamos ser una comunidad que se reconoce por la preeminencia del amor en todo el quehacer institucional siguiendo el ejemplo de Cristo.

1Corintios 13

Lealtad al evangelio: en todo nuestro quehacer institucional manifestamos nuestra lealtad absoluta a los principios divinos establecidos en la Palabra de Dios y reconocemos el señorío Jesucristo. Hechos4: 12

Solidaridad: como comunidad educativa creemos en la solidaridad como una forma de dar testimonio del amor de Dios en cada uno de nosotros. Filipenses 2:4

Sabiduría: valoramos el entendimiento como medio vital para la transformación integral de todos los miembros de la comunidad y su interacción relevante con el entorno. Esto incluye saber de sí mismo, de la interacción con otros y el conocimiento del medio, el conocimiento de los valores del Reino de Dios.

Excelencia: buscamos excelencia en los estándares del trabajo en todos los ámbitos y creemos que para alcanzarlos se necesita de compromiso, pasión y entusiasmo. Nos comprometemos con la cultura del cambio y de innovación siempre con base en la verdad de Jesucristo. Colosenses 3:23

Lealtad al evangelio: en todo nuestro quehacer institucional manifestamos nuestra lealtad absoluta a los principios divinos establecidos en la Palabra de Dios y reconocemos el señorío de Jesucristo. Hechos 4:12

Imagen #1 Colegio Monterrey



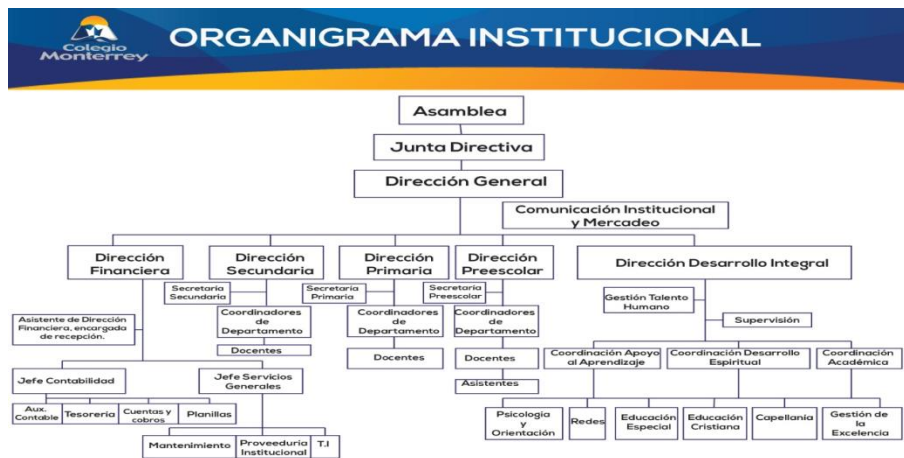
Fuente: Elaboración propia, 2018

Imagen #2 Cómo se diferencia de los demás colegios



Fuente: Elaboración propia, 2018

Imagen # 3 Organigrama Institucional



Fuente: Diana Quesada, 2018

2.2. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.2.1. Capacitación

2.2.1.1. Concepto de Capacitación

“La capacitación es el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal. El desarrollo los programas dirigidos a empleados de niveles medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos a los cuales se les da una preparación que les servirá en el futuro”. (Werther, Jr. & Davis, 2014, p.182).

Rubio (2016) afirma que la capacitación. “Esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades” (p.142).

La capacitación es un proceso que forma parte de la gestión de Talento Humano. Consiste en velar por la formación y desarrollo de conocimientos y habilidades de los colaboradores en la empresa.

Hoy además se considera la capacitación como una ventaja competitiva, que incluye perfeccionamiento y refrescamiento de conocimientos, habilidades, destrezas y

actitudes requeridas para el desempeño exitoso del trabajador. Esto se convierte en una oportunidad para aquellos que buscan aumentar su desarrollo profesional y encontrar ambientes de trabajo flexibles y que buscan una comunicación asertiva, donde se valoren sus ideas y aportes.

Un proceso de capacitación eficiente y eficaz va de la mano con el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores en la empresa. Pero esto depende de la calidad del proceso de capacitación y de la actitud de los participantes para un desempeño laboral óptimo.

2.2.1.2. Determinación de las necesidades de capacitación

Para iniciar el proceso de capacitación es necesario examinar el entorno de la empresa tanto el externo como interno, con base en este análisis, se debe determinar cuáles son las necesidades que se requieren de una capacitación.

La detección de necesidades es un proceso que tiene como objetivo fundamental planificar una formación ajustada a las necesidades empresariales. Cuando una empresa planifica la formación de sus trabajadores debe comprobar qué necesidades de formación reales existen en la misma. Para ello, se ha de comparar lo que se tiene que hacer en un puesto de trabajo concreto y lo que realmente sabe hacer el trabajador que lo ocupa. (García, 2013, p.197)

Como lo menciona García anteriormente; la planificación es necesaria y obligatoria en todo proceso de capacitación, por lo que en la detección de necesidades no es una excepción.

Se empieza por analizar y comparar los manuales de puestos para determinar con base en funciones, cuáles otros aspectos deben saber o mejorar el colaborador. Parte de la planificación también consiste en determinar la capacitación antes que exista una necesidad y no esperar cuando la necesidad ya se ha creado, estipular cuáles necesidades son de mayor prioridad para formación inmediata.

2.2.1.3. Objetivo de la Capacitación

Los objetivos de un Programa de Capacitación deben orientarse hacia las necesidades de la empresa con base en las metas planteadas. Evaluar eficientemente las necesidades de capacitación, conduce a determinar los objetivos de ella y el desarrollo que requiere alcanzar tanto un empleado, como un grupo de ellos. Estos objetivos deben estipular los logros que deseen y los medios que se dispondrán. (Werther 2014).

El objetivo de capacitar a los colaboradores es para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. Asegurarse la realización satisfactoria del trabajo y constituyen una herramienta para adaptarse a los cambios originados, también permite al colaborador desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido en los

puestos de trabajo, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización de colaborador.

Entre los principales objetivos de la capacitación, es incrementar el conocimiento de los colaboradores para realizar trabajos específicos, impartir sistemáticamente nuevas habilidades a los recursos humanos y que las puedan adquirir rápidamente, provocar el cambio en las actitudes de los trabajadores hacia otros trabajadores, supervisores y hacia la organización, mejorar el desempeño general de la organización, que los colaboradores puedan manipular materiales, máquinas y equipamiento en forma eficiente, reducir el número de accidentes proveyendo entrenamiento seguro, preparar a los colaboradores para los oficios más demandantes o más complejos desarrollando habilidades avanzadas en ellos.

2.2.1.4. Factores que influyen en la capacitación

En las organizaciones, año tras año, se plantean programas de capacitación con la finalidad de potencializar el recurso humano. Se pueden encontrar algunos con un buen contenido teórico, sin embargo, si no se tiene el compromiso y no participa la alta administración, el programa de capacitación fracasa.

Mondy, R. Wayne (2012) señala los siguientes factores:

- Apoyo de la alta administración

- Avances tecnológicos
- Complejidad del mundo
- Estilos de aprendizaje

2.2.1.5. Tipos de Capacitación

Algunos tipos de capacitación son los siguientes:

“Los tipos más importantes de capacitación que proporcionan las organizaciones... incluyen capacitación profesional específica de la industria, habilidades gerenciales y de supervisión, información obligatoria y de conformidad (tales como la información acerca del acoso sexual, seguridad, etcétera), y la capacitación para servicio al cliente. Para muchas organizaciones, la capacitación en habilidades interpersonales del empleado (comunicación, solución de conflictos, trabajo en equipo, servicio al cliente y otros) es de alta prioridad”. (Robbins P. & Coulter, 2012, pág. 215 y 216).

Capacitación en la diversidad y la globalización “La capacitación en la diversidad se refiere a “las técnicas para crear mejor sensibilidad transcultural entre supervisores y no supervisores, con la finalidad de crear relaciones laborales más armoniosas entre los trabajadores de una empresa”. Los resultados potenciales negativos incluyen “la posibilidad de incomodidad del participante después de la capacitación, el reforzamiento de estereotipos grupales, la percepción de privación de derechos y las reacciones violentas por parte de individuos caucásicos, e incluso juicios legales con

base en la exposición a creencias en estereotipos que los gerentes hayan dicho involuntariamente durante sesiones para despertar la conciencia”. Existen varios programas de capacitación dirigidos a contrarrestar los problemas potenciales asociados con una fuerza laboral diversa. En ellos se incluyen programas para mejorar habilidades interpersonales, comprender/valorar las diferencias culturales, mejorar habilidades técnicas, socializar en la cultura corporativa... y mejorar las habilidades bilingües de los trabajadores”. (Dessler & Varela Juárez, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, 2012, pág. 212).

Capacitación de ingreso se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.

Inducción consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la empresa para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.

Capacitación para el trabajo se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o por reubicación dentro de la misma empresa.

Capacitación promocional es el conjunto de acciones que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar un puesto de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

Capacitación en el trabajo la conforman diversas actividades enfocadas en desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a la tarea que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

Capacitación específica y humana: consiste en un proceso educativo aplicado de manera sistemática mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

2.2.1.6. A quién capacitar

En toda empresa son fundamentales sus trabajadores, pues son ellos quienes hacen que esta funcione. Es por esta razón que son denominados como capital humano, cuya definición destaca su posición como elemento clave para el negocio, por ese motivo se debe tomar en cuenta todo el personal para ser capacitado en diferentes áreas y funciones, el proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridad en que habrá de capacitarse.

2.2.1.7. El programa de capacitación

Para Chiavenato (2014) un programa de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos” (p. 418).

De este modo, el programa de capacitación se da por lapsos cortos, pero puede ser continuo y facilita la formación integral del individuo con propósitos definidos como los siguientes:

- Atender una necesidad específica para cada acción.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
- Determinación del contenido de la capacitación.
- Selección de los módulos de capacitación y la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación como: tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales.
- Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas, números de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes características personales de conducta.

- Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- Tiempo o prioridad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados para realizar los puntos críticos que demanden ajustes y modificaciones al programa para efecto de mejorar su eficacia.

2.2.1.8. Métodos y técnicas de capacitación

- **Lección magistral:** es el método de capacitación por excelencia que utilizan muchos capacitadores consiste en presentar conocimientos por medio de una exposición oral.
- **Estudio de caso:** este método de capacitación precisa el trabajo en equipo y la participación activa de las personas que se forman.
- **Dramatización o role-playing:** es una técnica activa de capacitación que ayuda mucho a decidir cómo actuar en el futuro ante una situación similar. Se pide a los participantes que asuman un papel y que lo desarrollen durante un cierto tiempo.

. • **Capacitación en el exterior, también llamada outdoor training:** consiste en realizar la formación en espacios alejados del ambiente normal de la empresa y en relación normalmente con la naturaleza.

• **Capacitación on-line (o e-learning):** uso de ordenadores + la existencia de un aula virtual + la existencia de un tutor on-line que guía la formación.

• **Coaching:** este método de formación consiste en que una persona, el coach o entrenador, dirigen y sigue la formación de otra en determinados campos.

• **Tutorización o mentoring:** esta técnica de formación consiste en designar a un tutor que acompaña a una persona en su proceso de aprendizaje de manera permanente mientras dura la formación. (García, 2013, p.206).

Como lo señala García, existen varias técnicas de formación de personal, las organizaciones pueden optar como medios para impartir las capacitaciones. Entre ella se encuentra la lección magistral, que es una de las más comunes ya que consiste en que el capacitador comparte sus conocimientos de forma verbal con los participantes de la capacitación. Después se encuentra estudio de caso, en el que se analiza un caso relacionado con el tema y los contenidos de la capacitación, este método fomenta el trabajo en equipo ya que los casos se resuelven en grupos. La dramatización es otro método que se trabaja por equipos para dramatizar una situación y así conocer cómo la persona o el colaborador reacciona ante esta. La capacitación exterior es una manera de motivar al personal, ya que se sale de la rutina diaria, conviviendo y

recibiendo la capacitación en ambiente diferente a la oficina. Para más efectividad, se recomiendan lugares más abiertos y naturales. Otra opción diferente es la capacitación online, esta debe contar con una plataforma online y tutor. Por último, están el coaching y el mentoring, la primera consiste en un coach que al igual que un entrenador de un equipo, dirige al trabajador en sus laborales. Mientras que el mentoring se trata de designar a un mentor que guíe a la persona.

2.2.1.9. Es la capacitación la solución al problema

Un objetivo fundamental de la capacitación es la supresión o mejora de los problemas de rendimiento. Sin embargo, no todos los problemas relativos al rendimiento se solucionan con capacitación. Los déficits de rendimiento pueden tener diversas causas, muchas de las cuales no está bajo el control del trabajador y, por tanto, no se solucionarán con capacitación. (Gómez, 2016, p.268).

De acuerdo con Gómez la capacitación generalmente es utilizada como una medida para mejorar el desempeño tanto de los trabajadores como de la organización. El problema es que muchas veces se tiene la idea errónea que con solo la capacitación todos los problemas se van a resolver.

Gómez menciona varios ejemplos de situaciones en las que la capacitación no puede intervenir. Se pueden mencionar los problemas de moral y la mala calidad de los materiales, no pueden mejorarse con formación.

Es por esta razón que se debe dar énfasis al análisis de necesidades de capacitación, hacer un diagnóstico de cuáles son necesidades y cuáles no, cuáles son las necesidades que ocupan de capacitación para que al final sea una inversión y no un gasto.

2.2.2.0. Este enfoque tiene 4 Fases

Chiavenato (20014, p. 389) propone también un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación.

Fase 1: Detectar necesidades de capacitación

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que requieran, cuando sea necesario y cuáles son los métodos mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Para asegurarse que la capacitación es oportuna los gerentes deben utilizar los tres tipos de análisis: el análisis de la organización, el análisis de tareas y el análisis de personas.

Mondy, R. Wayne (2012) señala tres niveles por analizar para efectuar un análisis de Detección de necesidades de capacitación:

Análisis de la organización: es la observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir las áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.

Análisis de tareas: este análisis incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar la capacitación. En este análisis lo primero será enumerar las tareas u obligaciones del puesto, el segundo paso es enunciar los pasos que cada empleado usará al realizar una tarea.

Análisis de personas a capacitar: requiere que se determine cuáles empleados requieren capacitación y también cuáles son estas necesidades por capacitar.

Un análisis a fondo funciona para que las organizaciones no cometan el error de enviar a capacitarse a todos los empleados, no todos lo requieren.

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene las siguientes ventajas:

- Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación.

- Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
- Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
- Conocer quiénes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en qué departamentos de la empresa.
- Establecer los lineamientos para los planes, programas y su ejecución. Se podría decir que algunos de los métodos o técnicas para obtener la información para el diagnóstico de necesidades de la capacitación podrían ser: la evaluación del desempeño, la observación directa en el puesto, exámenes de conocimientos, aplicación de cuestionarios, entrevistas con jefes de departamentos, reuniones de trabajo con diferentes departamentos, las entrevistas de salidas, las descripciones de puestos, los resultados de operación, problemas de interacción humana del personal, conflictos con colegas y jefes-subordinados. (Chiavenato, 2014, p. 395).

La evaluación del desempeño: permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas que necesitan una atención inmediata.

La observación: permite constatar donde hay evidencia de un trabajo ineficiente, el atraso con el cronograma, elevado desperdicio de materia prima, problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada.

Los cuestionarios: ayudan junto a las listas de control a determinar evidencias de necesidades de capacitación. 4.

Las solicitudes de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación son a nivel más alto, los supervisores y gerentes son quienes solicitan la capacitación para su personal.

Las entrevistas con supervisores y gerentes: mediante entrevistas con supervisores y gerentes responsables de las diferentes áreas se tiene conocimiento de aquellos problemas que pueden solucionarse con capacitación.

Reuniones interdepartamentales: en las discusiones entre los responsables de los departamento o áreas acerca de los asuntos que conciernen al cumplimiento de los objetivos.

Examen de empleados: mediante la revisión de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones y tareas.

Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar una capacitación previa de los nuevos métodos y procesos.

Entrevista de salida: cuando el empleado abandona el trabajo es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización.

Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

Informes periódicos: los informes de la empresa o de producción muestran posibles deficiencias que pueden merecer capacitación. El diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC también debe ser planeado considerado y operado en forma sistémica deberá funcionar como un subproceso del proceso de capacitación.

Tres etapas básicamente

Planeación de las actividades por realizar: el responsable del proceso deberá principalmente diseñar formatos determinar las técnicas por utilizar para la recopilación de la información, concertar citas y entrevistas, agendar reuniones de trabajo, elaborar el programa o cronograma de trabajo y darlo a conocer a sus superiores y a todos los futuros involucrados para que a su vez ellos también agenden sus respectivas sesiones de trabajo.

Ejecución de las actividades planeadas: prácticamente consiste en realizar las actividades tal y como fueron planeadas para obtener la información que permitirá determinar la capacitación requerida por la institución, en tiempo y forma, qué capacitación se requiere, quién la requiere y con qué prioridad se requiere.

Análisis de la información recopilada: una vez hecha la recopilación de la información se deberá proceder a realizar el análisis de la misma para que a partir de ella se pueda elaborar un programa de capacitación que permita cubrir las necesidades de conocimientos y habilidades por el personal para que realicen con mayor eficiencia y efectividad sus respectivas funciones o prepararlos para mejores puestos en la organización.

Fase 2: Diseño del programa de capacitación

Según Dessler (2015) elaborar el programa implica organizar el contenido y los materiales de capacitación para él. Por tanto, es necesario elegir el contenido real que se presentará, así como diseñar o seleccionar los métodos de instrucción específicos que se utilicen, como: conferencia, casos, diapositivas de power point, entre otros. (p. 194).

El éxito de los programas de capacitación depende no solo de recibir la capacitación se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizar para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Este diseño se enfoca en:

Objetivos de capacitación: los objetivos de la capacitación describen habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos.

Disposición y motivación de la persona: estas dos condiciones influyen en el éxito de las personas que lo reciben, la buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación, la mayoría de los empleados están motivados, esto favorece la manera de trabajar de ellos y aumenta su interés en tener éxito en los programas de capacitación.

Principios de aprendizajes: el éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje por esto la importancia que los gerentes y empleados sepan de los distintos métodos y técnicas de capacitación.

Características de los instructores: el éxito en la capacitación va a depender en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación entre ellas: conocimiento el tema, adaptabilidad, sinceridad, sentido de humor, interés, explicaciones claras, asistencia individual, entusiasmo.

Fase 3: Implementar el programa de capacitación

Cuando se escoge entre varios métodos es fundamental determinar cuáles son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacitaciones que se han de aprender, algunos de ellos son:

Métodos de capacitación para los empleados en puestos no ejecutivos: diferentes métodos para capacitar empleados en todos los niveles como los son el hardware y el software suelen ser más eficaces y económicos que los métodos tradicionales.

Capacitación en el puesto: es un método por el cual los trabajadores reciben capacitación por viva voz de su supervisor o de otro capacitador, con la ventaja que proporciona experiencia práctica en las labores.

Capacitación de aprendizaje: es un sistema de entrenamiento en el cual el empleado que ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhausta sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo.

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación:

Existen 4 criterios básicos:

Reacciones: uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es evaluar las reacciones de los participantes.

Aprendizaje: probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes.

Comportamiento: se hace referencia a la transferencia de datos, lo cual es la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto.

Resultados: aumento en la productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos, desperdicio y rentabilidad.

Los seis atributos que debe de poseer un gerente mundial:

- Capacidad para aprovechar oportunidades estratégicas.
- Capacidad para dirigir organizaciones altamente descentralizadas.
- Conciencia de las cuestiones globales.
- Sensibilidad hacia aspectos de diversidad.
- Habilidad en relaciones interpersonales.
- Habilidad para el desarrollo de comunidades.

Contenido de los programas de capacitación internacional:

Capacitación en el idioma: la comunicación con personas que tienen otro idioma es un extremo difícil. La mayoría de los ejecutivos convienen en que es uno de los principales problemas para las personas que viajan al extranjero por motivos de negocios. Aun con la ayuda de un intérprete se pierde una gran cantidad de contexto.

Capacitación cultural: las diferencias culturales representan uno de los aspectos más nocivos de los negocios internacionales. Por lo general, las personas inconscientes de su conducta condicionada por cultura tienen a reaccionar en forma negativa a los gustos y conducta que se desvíen de los de su cultura.

Evaluación y seguimiento de la capacitación en el idioma: las asignaciones en el extranjero proporcionan ciertas ventajas definidas de desarrollo profesional. Por ejemplo, trabajar en el extranjero tiende a elevar responsabilidades y la influencia de una persona en la corporación. Además, brinda un conjunto de experiencias únicas y benéficas para la persona y empresa. En ese sentido, los puestos internacionales aumentan el conocimiento que posee una persona del mercado global y le ofrece la oportunidad de trabajar en un proyecto importante para la organización.

Administración de la vida personal y familiar: como se observa una de las causas más frecuentes en un cumplimiento de un puesto internacional es la tensión personal y familiar. Las personas que radican en el extranjero durante periodos prolongados sufren shock cultural (tensión de percepción sufrida por personas que se van a vivir en el extranjero).

Estructuración de contenidos de la capacitación

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, y en

general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto o prepararlos para mejores puestos o promociones.

El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje...puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes” (Werther y Davis, 2014, 214).

Cuatro formas que propicien un cambio de conducta:

Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, la información que se imparte como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, también puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

El desarrollo de habilidades: las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

El desarrollo o modificación de actitudes: se busca la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal en cuanto a los sentimientos y las reacciones de la relación con los clientes o usuarios.

El desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías...para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar al personal.” (Chiavenato, 2014, p. 387).

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un resultado de los esfuerzos de cada individuo.

Se puede decir que la capacitación por su contenido proporciona las herramientas necesarias para detectar, analizar y solucionar problemas con lo cual podrá desarrollar un plan de acción para dar solución a problemas específicos a través de casos prácticos y dinámicas de grupo.

2.2.2. Definición conceptual, Manual de puesto, Perfil de Puesto, Comunicación, Evaluación del Desempeño

2.2.2.1 Concepto de Manuales de Puesto

“Los manuales son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de la organización de la empresa... de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puesto”. (Münch Galindo, 2013, p.76).

2.2.2.2 Conceptos de Perfiles de Puesto

“Relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con un puesto. En este punto es importante definir tres importantes términos que están implícitos en el tema sobre la descripción de puestos.

- **Responsabilidad:** es una actividad que ha sido asignada específicamente a un puesto.
- **Autoridad:** el derecho o el poder para actuar sobrellevando una responsabilidad.
- **Subordinación:** la obligación de sobrellevar una responsabilidad bajo el mando de otro”. (Benavides Pañeda, 2014, p.141 y 142).

“Es el documento en el cual se determinan las características que debe reunir una persona para desempeñar eficientemente un puesto. Este documento se formula teniendo como referencia la descripción de puestos, ya que el conocimiento de su contenido permitirá identificar características físicas, psicológicas, además de las habilidades y conocimientos específicos que debe poseer una persona para desempeñar el puesto con eficacia y eficiencia”. (Benavides Pañeda, 2014, p.142).

2.2.2.3. Comunicación

“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emisiones entre dos o más personas. Tiene por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o un grupo determinado. Es el proceso de transmisión de un mensaje que se realiza gracias a un código formado por gestos, palabras, símbolos, expresiones, etcétera”. (Benavides Pañeda, 2014, p.205).

La comunicación es uno de los aspectos sino el más importante dentro de las organizaciones. Según Sánchez (2013):

La capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas se define como la capacidad de estar familiarizado con las herramientas, el lenguaje y la nomenclatura utilizados por expertos en otras áreas para poder concretar los objetivos de una determinada tarea. (p.162).

La comunicación interna en la empresa

La comunicación interna en la empresa es imprescindible, es algo de todos los días. Aunque exista comunicación muchas veces los mensajes que se desean comunicar no son las más asertivos.

La comunicación es asertiva cuando el comunicador transmite el mensaje y el receptor logra entenderlo, asimilarlo y procesarlo, por lo que la comunicación cumplió su objetivo y no fue un caso más de “teléfono chocho” es ahí donde nacen los problemas, conflictos, en el mensaje que es manipulado y no cumple una clara comunicación.

En las empresas contamos con diferentes tipos de personas, para algunas personas le es más fácil comunicar sus pensamientos e ideas, para otros esto resulta una tarea complicada en la cual se debe trabajar. Para impulsar la comunicación es el trabajo en

equipo, ya que un grupo de colaboradores con diferentes visiones e ideas deben lograr tomar decisiones en conjunto, es así como nacen los líderes y se reconocen las visiones de los colaboradores.

Otra alternativa para mejorar la comunicación es hacer uso de la tecnología, en especial en esta era cuando los videos llamadas, chats y correos son una opción viable para las empresas, siempre y cuando ser conscientes que existen algunos asuntos que deben ser tratados y comunicados de forma personal.

En todo equipo siempre van a surgir conflictos, por lo que es necesario contar con un proceso establecido para la solución de estos, para evitar una crisis que conlleva a otros problemas igualmente graves como la desmotivación, hostilidad y frustración que contaminan el clima laboral de la empresa. Generalmente el departamento de Gestión y Talento Humano se encarga de tratar estas situaciones de conflicto, por lo que sirven como mediadores y deben escuchar a las partes involucradas y tomar una posición neutral.

2.2.2.4. Evaluación del Desempeño

“Es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los planes”. (Koontz y Weihrich, 2013, pág. 24) “Proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y experiencias establecidos en sus planes”. (Bernal Torres y Sierra Arango, 2013, p.326).

La Administración del desempeño es el proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales e incluye prácticas por las que el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades y evalúa de manera continua su comportamiento a metas y luego lo recompensa. Dessler & Varela (2015).

La evaluación de desempeño es una de las funciones del departamento de Gestión y Talento Humano, que consiste en evaluar el rendimiento de los colaboradores en sus funciones diarias.

Estas evaluaciones son una manera de conocer cómo es el desempeño de un colaborador en sus funciones, y representa una oportunidad de crecimiento gracias a la retroalimentación; en la que se le indica al trabajador primeramente sus fortalezas y de segundo lugar sus debilidades que pueden ser mejoradas.

Por parte de los colaboradores las evaluaciones de desempeño generalmente son vistas como algo negativo, y esto se debe a muchos factores uno de ellos no dar una correcta retroalimentación, se realizan evoluciones de manera subjetiva y esto se ve reflejado en la efectividad de la evaluación, pero si esto es realizado de una forma correcta la percepción puede ser más positiva.

Dessler y Varela (2012) señalan la importancia de evaluar el desempeño:

Brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos salariales.

Permite al jefe y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.

Brindan la oportunidad de realizar planes de carrera a la luz de sus fortalezas y debilidades. (p.227).

Pasos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño como proceso conlleva una serie de pasos empezando por la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización.

Según Gómez (2016) seguidamente se explicarán los tres pasos:

- **La identificación:** significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento.
- **La medida:** punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización.
- **La gestión:** es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro, esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior. (p.230).

Como lo expone Gómez, la identificación corresponde a los criterios que van a ser evaluados, estos deben ser razonables y sin discriminar. Por otro lado, está la medición de determinar los estándares de calificación, es por esto que se debe establecer un rango medida, con el objetivo de hacer la evaluación más objetiva que subjetiva y no se preste para malos entendidos o injusticias que puedan perjudicar al colaborador y la empresa.

Es importante poner en práctica la evaluación con la participación de los jefes que deben alentar a su personal a cargo a mejorar y crecer profesionalmente. Debido a la

vitalidad del proceso de evaluación, muchas otras funciones se ven ligadas a estas evaluaciones, como lo es el caso de la capacitación.

Es trascendental los resultados obtenidos durante las evaluaciones, se logra determinar cuáles son las necesidades de capacitación que deben ser atendidas inmediatamente, tomar como referencia los puntos débiles para mejorar y así contar con un personal anuente y dispuesto a la mejora continua.

Herramientas de evaluación

Corresponde a los instrumentos utilizados para evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores. Según Gómez (2016):

- **Autoevaluación:** sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores se evalúan a sí mismo.
- **Evaluación entre iguales o compañeros:** sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores del mismo nivel en la organización se evalúan unos a otros.
- **Evaluación de subordinados:** sistema de evaluación del desempeño en el que los trabajadores evalúan a sus supervisores.

- **Feedback 360°:** combinación de evaluaciones de iguales, subordinados y autoevaluaciones (p.240).

2.3. INVESTIGACIONES RELACIONADA CON EL TEMA DE ESTUDIO

2.3.1. Investigaciones Internacionales

El tema de capacitación ha venido tomando más importancia en el mundo laboral, aunque desde tiempo atrás han existido estudios o investigaciones acerca de este tema en diferentes países.

Investigaciones mencionan que la capacitación dentro de una organización debería ser una prioridad en todas las empresas del siglo XXI; no solo por fomentar colaboradores calificados y aportar una más global de las competencias corporativas, sino también, para mejorar la calidad de vida, y aumentar los índices de productividad de las empresas.

Las empresas latinoamericanas hacen importantes inversiones en el desarrollo de habilidades de sus trabajadores. De acuerdo con las Encuestas a Empresas (Enterprise Surveys) realizadas por el Banco Mundial en 2006 y 2010, América Latina, junto a Asia Oriental y el Pacífico (la región con mayor dinamismo económico en el mundo durante ese período), sobresalen como las regiones del mundo en desarrollo y emergente en las que más del 40% de las empresas manufactureras ofrecen capacitación a empleados.

Aproximadamente un 10% de la Población Económicamente Activa (PEA) recibe alguna forma de capacitación al año, de acuerdo con datos recientes de encuestas de hogares en América Latina que indagan sobre la materia. La prevalencia de capacitación en la PEA de 8 países de América Latina va entre un 8% de la PEA en Paraguay a un 32% en Brasil, y la mayoría de los países capacita a alrededor del 10% de su PEA. En Brasil la pregunta sobre capacitación no se restringe a una ventana acotada de tiempo, por lo que los números son más altos.

En México se cuenta con la Ley federal del trabajo. Título cuarto derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

CAPÍTULO I OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

ARTÍCULO 153.- Son obligaciones de los patrones: XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Acuerdo por el que se actualizan los criterios generales y los formatos correspondientes para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

2.3.2. Investigaciones Nacionales

A nivel nacional también se han realizado investigaciones en relación con la capacitación laboral. Hoy en día respetar, promover y comprometerse explícitamente con la formación de los colaboradores es, para varias empresas que operan en Costa Rica, un factor de competitividad y sostenibilidad relevante en sus negocios.

La información disponible para algunos países permite entender la diversidad de mecanismos de capacitación que utilizan las empresas, con las evidentes limitantes de contar con información para pocos países, vale la pena notar que una proporción alta de las empresas (69% en Costa Rica, 50% en Perú y 45% en El Salvador) capacitan externamente a sus empleados. Este hallazgo realza la importancia de entender el funcionamiento de ese mercado de servicios de capacitación.

Coca Cola la compañía de bebidas fundada en 1886 opera actualmente en más de 200 países alrededor del mundo. Ocupó el lugar número 9 en la selección de CareerBlis a las empresas más preocupadas por su capital humano y el número 2 en el top ten de súper empresas de CNNExpansión en la categoría de 500 a 3 mil empleados. Como marca, Coca Cola se ha empeñado en crear una imagen que pondera la felicidad y la importancia de las personas, por ello su filosofía va más allá de un buen plan de beneficios; la empresa brinda un interesante plan de capacitación a sus empleados para que desarrollen sus conocimientos en diversas áreas como Liderazgo, Consumo y Mercadotecnia.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Finalidad (teórica y/o aplicada)

La investigación tiene dos finalidades: la teórica y/o la aplicada. La investigación teórica, dice Barrantes R. (2013) “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”. (p. 64).

La investigación aplicada según Barrantes R. (2013) “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p. 64).

Esta investigación es de finalidad teórica, ya que se cuenta con conocimiento e información existente, y se pretende mejorar la información adquirida.

3.1.2. Dimensión temporal (Transversal / longitudinal)

La investigación transversal señala (Barrantes, 2013. P.64): “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado”.

La dimensión longitudinal Diseños longitudinales Estudios de datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos (Sampieri et al. 2014).

Esta investigación es de dimensión transversal, ya que se enfoca en los colaboradores del departamento administrativos y coordinadores del Colegio Monterrey, durante el primer y segundo cuatrimestre del 2018.

3.1.3. Marco (Mega-macro- micro)

El marco se refiere a qué tanto va a cubrir la investigación, puede ser mega, macro o micro. González (2017) afirma:

- **Mega:** se pretende estudiar un gran espacio o temática, como cuando se realiza un estudio nacional sobre condiciones socioeconómicas y para ello se aplica un censo en todo el país.
- **Macro:** se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa.
- **Micro:** se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, sobre el cual o en donde el investigador hará su investigación. (p.26).

El marco de esta investigación es micro, ya que se centra únicamente en un sector de la población de los colaboradores del personal administrativo y coordinadores del Colegio Monterrey.

3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa / Cualitativa)

En palabras de Hernández, et al (2014), en su texto Metodología de la investigación, la investigación cuantitativa: “Utiliza la recolección de datos para probar

hipótesis con base en las mediciones numéricas y el análisis estadístico, a fin de establecer pautas de comportamiento y probar hipótesis” (p. 4).

En cuanto al enfoque cualitativo, dice Hernández, et al (2014):

[...] se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencias y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto” (p.9).

Esta investigación es de enfoque cualitativo, se utilizará instrumentos como la encuesta para investigar cómo el proceso de capacitación puede influir en el desempeño de los colaboradores del Colegio Monterrey ubicada de las instalaciones deportivas de la U.C.R, 100 metros Este y 300 metros Sur, barrio Vargas Araya, San Pedro de Montes de Oca, San José, 2018, obteniendo la percepción de los colaboradores.

3.1.5. Carácter (Exploratoria, Descriptiva, Correlacional o Explicativa)

Los estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso (Sampieri et al. 2014).

Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Sampieri et al. 2014).

El estudio correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Sampieri et al. 2014).

Los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (Sampieri et al. 2014).

Esta investigación es de tipo exploratoria porque no se ha realizado ninguna investigación sobre este tema, y también es descriptiva, ya que describe las características importantes en relación con la influencia que tiene la capacitación en el desempeño de los colaboradores del personal administrativo y coordinadores del Colegio Monterrey.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Fuentes de primera mano

González (2017) afirma. “Todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de Organizaciones reconocidas” (p.35).

Las fuentes de primera mano son los colaboradores que respondieron el instrumento aplicado para esta investigación.

3.2.2. Fuentes de segunda mano

“Libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos. En este apartado se pueden incluir documentos tomados de sitios Web siempre y cuando cuenten con su autor, título y año de publicación” (González, 2017, p.35).

Para la presente investigación se utilizó una variedad de libros relacionados con la información de la empresa, así como temas de capacitación.

Cuadro #1 Fuentes de segunda mano

Autor o autores	Universidad u organización	País	Año
Álvarez, R; Meling, L y Ateaga, J. (2015).	Centro de producción editorial.	México	2015
Baena, G. (2014).	Grupo Editorial Patria	México	2014
Benavídes Pañeda Javier	Editorial McGraw-Hill.	España	2014
Bernal Torres César Augusto	Edicions de la Universitat de Lleida.	México	2013
Colegio Monterrey	Colegio Monterrey	Costa Rica	2018
Dessler Gary y Varela Ricardo	Pearson Educación	México	2015
Ferreyra, A y De Longhi	Encuentro grupo editor.	Argentina	2014

García, C.	McGraw-Hill	España	2013
Gómez, L.	Editorial Pearson.	España	2016
González, L.	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2017
Hernández Sampieri R; Fernández Collado C. y Batista Lucio P.	Editorial McGraw- Hill.	México	2014
INA	INA	Costa Rica	2018
Mondy R Wayne.	Décimo primera edición	México	2012
Münch Galindo Lourdes	Pearson Educación	México	2013
Rubio, T.	Ediciones Octaedro, S.L.	Barcelona	2016

Werther, Jr, W, & Davis, K.	McGraw Hill Interamericana Editores	México	2014
Werther William	Editorial McGraw- Hill.	Estados Unidos	2014

Fuente: Elaboración propia, 2018

3.3. POBLACIÓN Y SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1. Población

Según Hernández et al (2014) definen población como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

La población de interés de esta investigación está compuesta por los 35 colaboradores del Colegio Monterrey.

3.3.2. Probabilística

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtiene definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (Sampieri et al. 2014).

La muestra de esta investigación es no probabilística, ya que los colaboradores de la empresa del Colegio Monterrey cumplen con el total del muestreo son 9 coordinadores y 26 del personal administrativo.

3.3.3. No probabilístico

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Sampieri et al. 2014).

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR

INFORMACIÓN

Las técnicas más comunes para recolectar la información son la entrevista y la observación.

La entrevista corresponde a una técnica exclusiva para obtener información relevante para el desarrollo de la investigación. Vargas (2012) afirma:

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. También permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en que concierne su vida. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. (p.123).

El instrumento utilizado es el cuestionario. “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (Hernández et al., 2014, p.217).

El cuestionario se divide en dos tipos de preguntas. Hernández et al (2014) afirma:

- Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas.
- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado. (p.253).

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. Las técnicas utilizadas son la observación y la entrevista.

3.4.1. La observación

Para la observación, los instrumentos más usados son; la hoja de observación, la lista de cotejo, la bitácora, cámaras y mapas.

La observación: este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías (Sampieri et al. 2014).

Lista de cotejo: es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones. La lista de cotejo se caracteriza por ser dicotómica, es decir, que acepta solo dos alternativas.

La bitácora: son registros y anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados con el planteamiento (Sampieri et al. 2014).

Mapas conceptuales: es un esquema de ideas que sirve de herramienta para organizar de manera gráfica y simplificada conceptos y enunciados a fin de reforzar un conocimiento.

3.4.2. La entrevista

Para la entrevista, el instrumento es el cuestionario.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir (Chasteauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013) (Sampieri et al. 2014).

En esta investigación se utilizará el cuestionario como instrumento para recolectar la información, el cual consta de un total de 43 preguntas; 25 cerradas y 18 abiertas.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables consiste en desarrollar los conceptos e indicadores correspondientes a las variables. “Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera cómo se van a contrastar las variables” (González, 2017, p.39).

3.5.1. Definición conceptual, operativa e instrumental de la Capacitación

3.5.1.1 Definición conceptual

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. (Chiavenato, 2014).

3.5.1.2 Definición operativa

La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- **Excelente**: para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- **Muy Bueno**: para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- **Bueno**: para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.

- **Malo:** para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60

3.5.1.3 Definición instrumental

Para la recolección de información del factor capacitación, se utilizará el cuestionario como instrumento.

3.5.2 Definición conceptual, operativa e instrumental del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

3.5.2.1 Definición conceptual

El diagnóstico de necesidades de capacitación es el primer paso de la capacitación, es determinar qué capacitación surge como una herramienta básica y necesaria para lograr un desempeño efectivo de los empleados que laboran en una empresa, para ello es necesario realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC- ya que es una guía para la elaboración y desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes del personal. Además, contribuye a determinar en qué, quién -es-, cuánto y cuándo capacitar, ya que, sin una detección adecuada, los recursos limitados tanto económicos como intelectuales no se aprovechan eficazmente (Chiavenato, 2014).

3.5.2.2 Definición operativa

La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- **Excelente**: para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- **Muy Bueno**: para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- **Bueno**: para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.
- **Malo**: para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.

3.5.2.3 Definición instrumental

Para la recolección de información del factor de desempeño laboral, se utilizará el cuestionario como instrumento.

Cuadro #2 Operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Indicador	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar el proceso de capacitación que se aplica actualmente en el Colegio Monterrey, a los coordinadores y administrativos.	Programa de Capacitación.	Procedimientos internos y normativa del Colegio Monterrey	Programa de capacitación según Guerrero J. (2015) es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado. Ha existido desde las sociedades primitivas cuando los mayores enseñaban a los jóvenes y niños a trabajar.	<p><u>Excelente:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><u>Muy Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	Para la recolección de información se utilizará el cuestionario como instrumento. De las preguntas de la 7 a la 15.

<p>Analizar las necesidades de capacitación de los coordinadores y administrativos del Colegio Monterrey, desde el punto de vista del análisis de la organización de las tareas.</p>	<p>Necesidades de Capacitación</p>	<p>Programa de Capacitación para los coordinadores académicos y administrativos.</p>	<p>El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DN C) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.</p>	<p><u>Excelente:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><u>Muy Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	<p>Para la recolección de información se utilizará el cuestionario como instrumento. De la pregunta 16 a la 22.</p>
--	------------------------------------	--	---	---	---

<p>Determinar el nivel de información que tiene los coordinadores y administradores del colegio Monterrey, en relación con los programas de capacitación.</p>	<p>Procesos de capacitación</p>	<p>Capacitación</p>	<p>La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. (Chiavenato, 2014).</p>	<p><u>Excelente:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><u>Muy Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	<p>Para la recolección de información se utilizará el cuestionario como instrumento. De la pregunta 23 a la 26.</p>
---	---------------------------------	---------------------	---	---	---

<p>Analizar las capacitaciones brindadas a los coordinadores y administrativos en el Colegio Monterrey, si se ajustan a los perfiles de cada puesto</p>	<p>Programas de Capacitación</p>	<p>Planes de desarrollo y Perfiles de puestos.</p>	<p>Planes de desarrollo profesional buscan lograr el crecimiento y la autorrealización, a alcanzar esa meta que algún día se plantearon como futuros profesionales.</p> <p>Los perfiles de puesto son descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización.</p>	<p><u>Excelente:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><u>Muy Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	<p>Para la recolección de información se utilizará el cuestionario como instrumento. De la pregunta 27 a la 43.</p>
---	----------------------------------	--	--	---	---

Elaborar recomendaciones para los programas de las necesidades de capacitación para el Colegio Monterrey.					
---	--	--	--	--	--

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Con el fin de efectuar correctamente con los objetivos determinados en la investigación, se procedió a realizar un cuestionario que consta de 43 preguntas, con la cual se pretende comprender cómo afecta la capacitación en el desempeño de los colaboradores del Colegio Monterrey, San Pedro de Montes de Oca, San José. Además de analizar los resultados para poder crear conclusiones y recomendaciones que le puedan ser de gran utilidad al Colegio.

4.2. CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de la información procura exteriorizar de otra forma los datos que se obtuvieron en la aplicación del instrumento a la población en estudio.

La codificación se comienza a realizar una vez se ha obtenido un conjunto mínimo de datos de la situación en estudio y consiste en comparar la información obtenida para dar una denominación común o concepto a un conjunto de datos que comparten una misma idea o rasgo (Bernal, 2016, p.88).

4.3. TIPOS DE GRÁFICOS

Los gráficos son la representación visual y explicación de los datos, posibilita conocer la distribución de la información que constituye un hecho, en forma de porcentajes sobre un total. A continuación, se muestran los resultados recolectados después de la aplicación del instrumento en el Colegio Monterrey. Los gráficos por utilizar será en tipo pastel y gráficos en barras, estos últimos para aquellas preguntas que están más cargadas de información.

4.3.1. Gráficos

Los gráficos se utilizan para ilustrar los resultados que arrojan los instrumentos de una manera que resulten más comprensibles para los lectores.

4.3.2. Gráficos circulares

También llamado como gráficos pastel. “se utilizan para mostrar porcentajes y proporciones” (González, 2017, p.43). 4.1.1.2.

4.3.3. Gráficos de barras

Corresponde a barras horizontales o verticales para ilustrar los resultados. “Se emplean, en la mayoría de las ocasiones, las gráficas verticales para las series estadísticas cuantitativas o cronológicas, en el caso de las gráficas horizontales se usan para las series de datos cuando la investigación es cualitativa o geográfica” (González, 2017, p.45).

4.4 ANÁLISIS DE DATOS

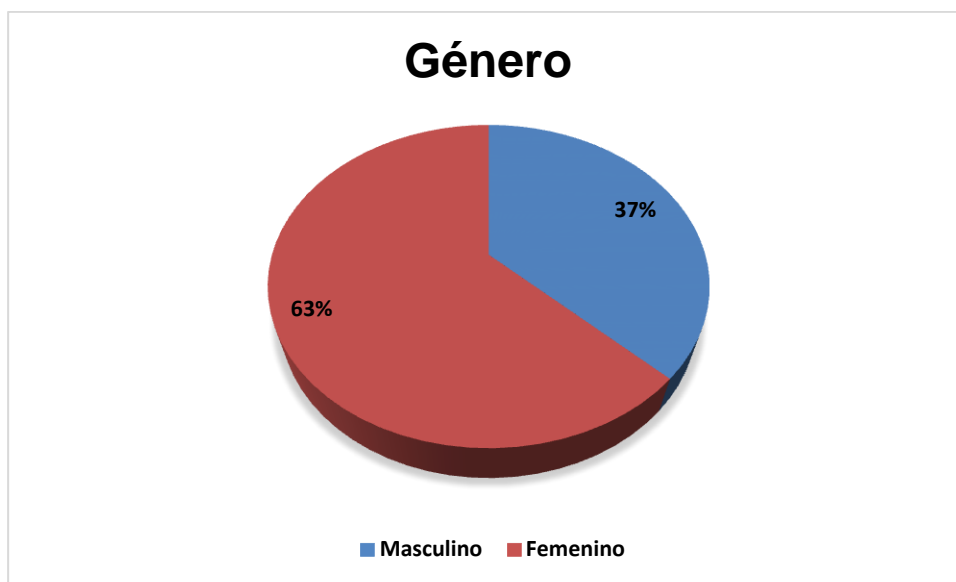
DATOS GENERALES

Tabla 1. Género

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	13	37%
Femenino	22	63%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018

Gráfico 1. Género



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018

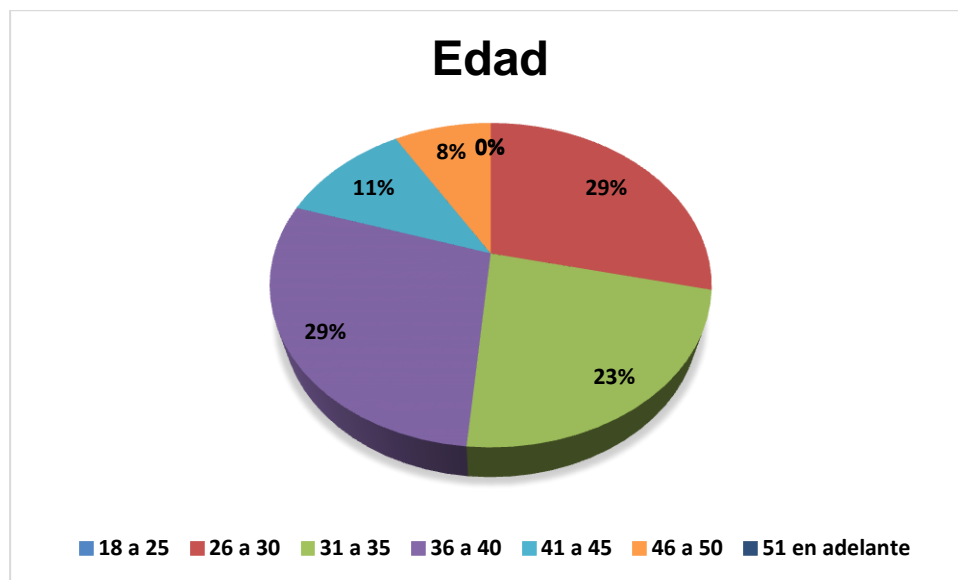
Según los resultados obtenidos el 63% de los encuestados son mujeres y el 37% son hombres.

Tabla 2. Edad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25	0	0%
26 a 30	10	29%
31 a 35	8	23%
36 a 40	10	29%
41 a 45	4	11%
46 a 50	3	9%
51 en adelante	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018

Gráfico 2. Edad



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018

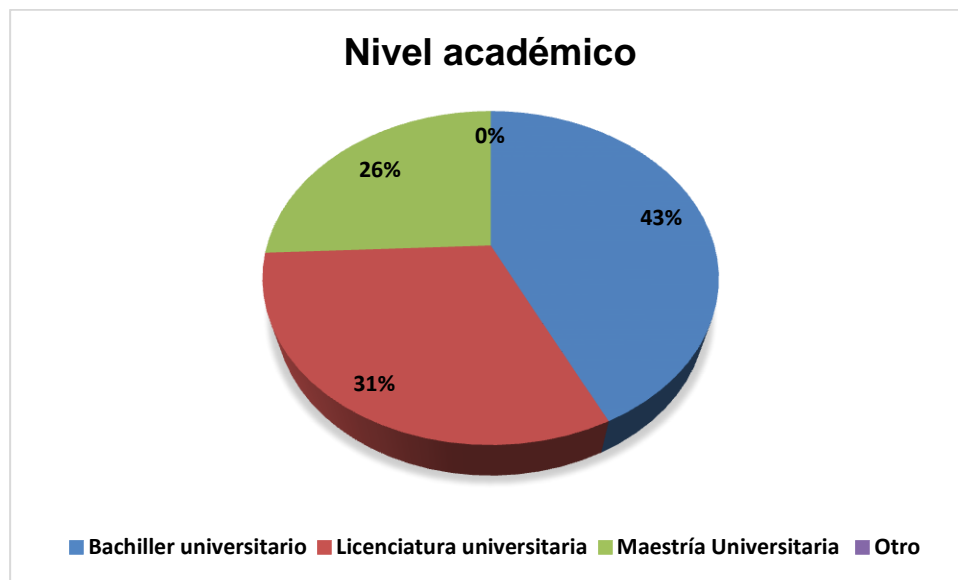
Según los resultados obtenidos, el 29% de los encuestados tiene entre 36 a 40 años; el 28% tiene entre 26 a 30 años; el 23% tienen entre 31 a 35 años, el 11% tiene entre 41 a 45 años, y 9% tiene más de 46 años.

Tabla 3. Nivel académico

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller Universitario	15	43%
Licenciatura Universitaria	11	31%
Maestría Universitaria	9	26%
Otro		0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018

Gráfico 3. Nivel académico



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018

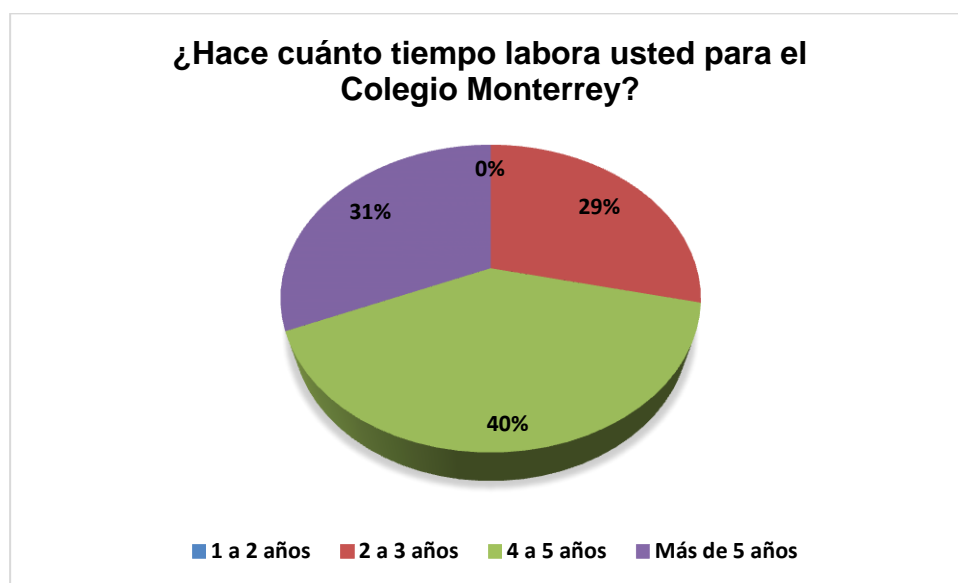
Según los resultados obtenidos, el 43% de las personas encuestadas son Bachilleres Universitarios, el 31% son Licenciados, mientras que el 26% tienen una maestría.

Tabla 4. ¿Hace cuánto tiempo labora usted para el Colegio Monterrey?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 años	0	0%
2 a 3 años	10	29%
4 a 5 años	14	40%
Más de 5 años	11	31%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018

Gráfico 4 ¿Hace cuánto tiempo labora usted para el Colegio Monterrey?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018

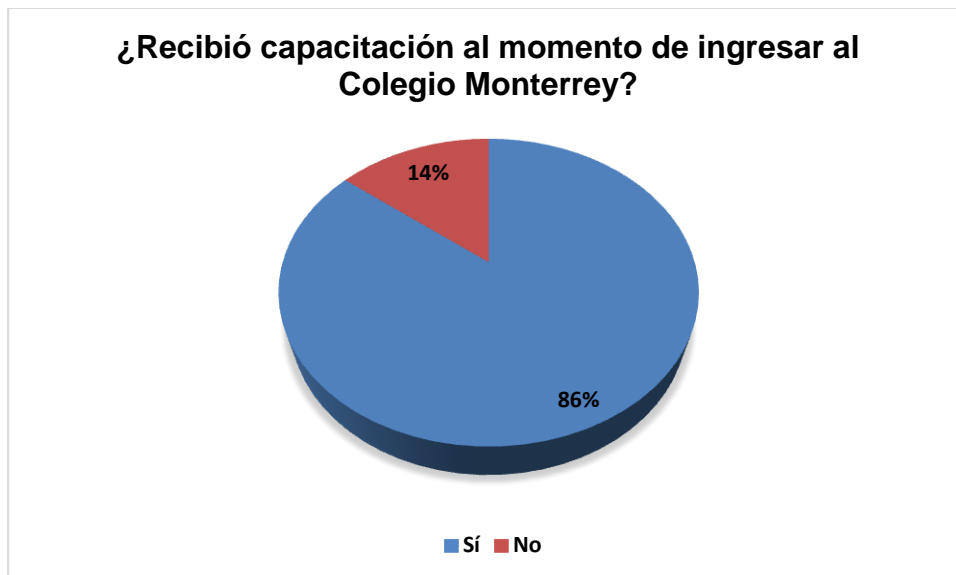
Según los resultados obtenidos, el 40% de los encuestados tiene entre 4 a 5 años de tiempo laboral; el 31% más de 5 años de tiempo laboral, y un 29% de 2 a 3 años.

Tabla 5. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar al Colegio Monterrey?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	86%
No	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 5 ¿Recibió capacitación al momento de ingresar al Colegio Monterrey?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

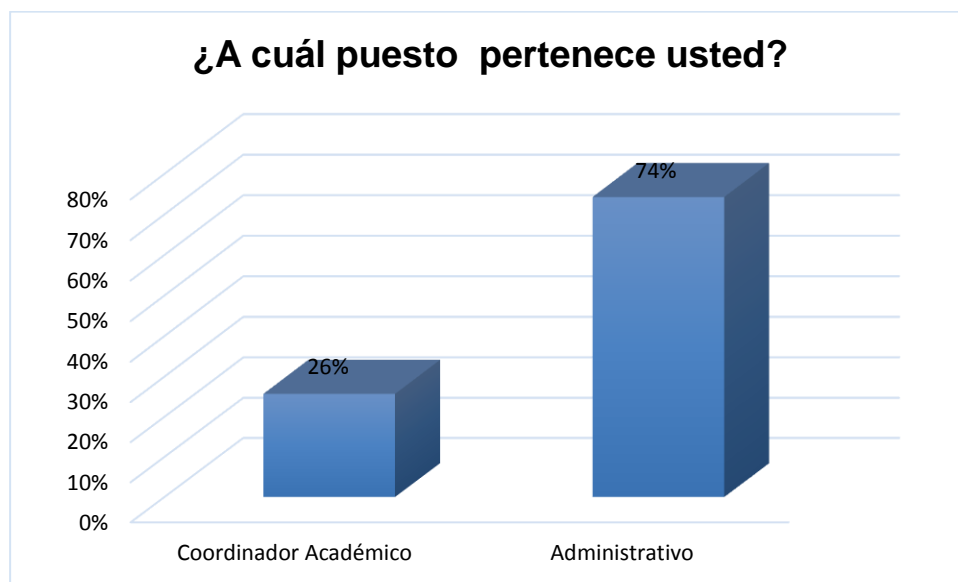
Según los resultados obtenidos, el 86% de los colaboradores recibió una capacitación al momento de ingresar al Colegio Monterrey, mientras que un 14% no la recibió.

Tabla 6. ¿A cuál puesto pertenece usted?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Coordinador Académico	9	26%
Administrativo	26	74%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 6 ¿A cuál puesto pertenece usted?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 26% de los colaboradores se ocupa de la Coordinación Académica, mientras que el otro 74% se desempeña en el área Administrativa.

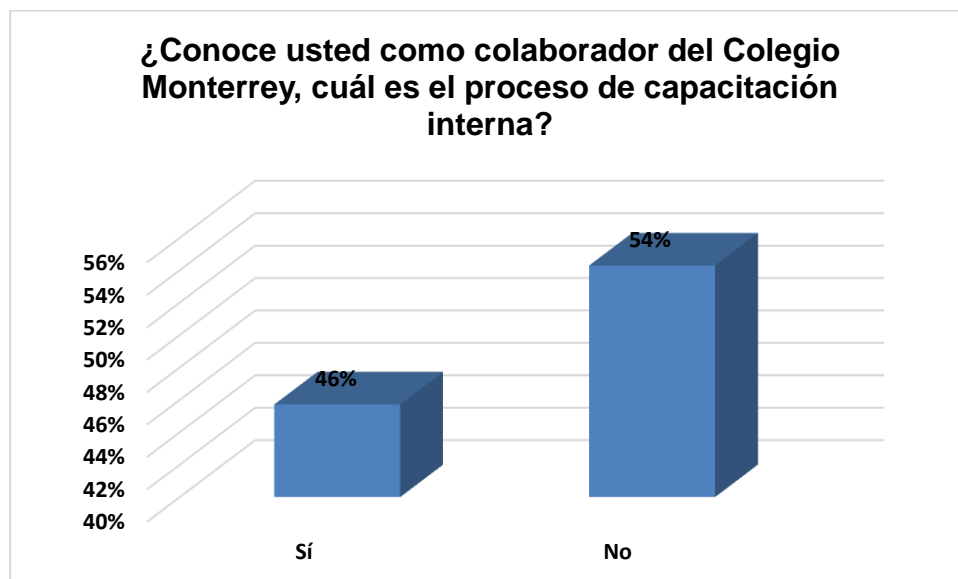
VARIABLE N° 1: Programa de Capacitación

Tabla 7. ¿Conoce usted como colaborador del Colegio Monterrey, cuál es el proceso de capacitación interna?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	46%
No	19	54%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 7. ¿Conoce usted como colaborador del Colegio Monterrey, cuál es el proceso de capacitación interna?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

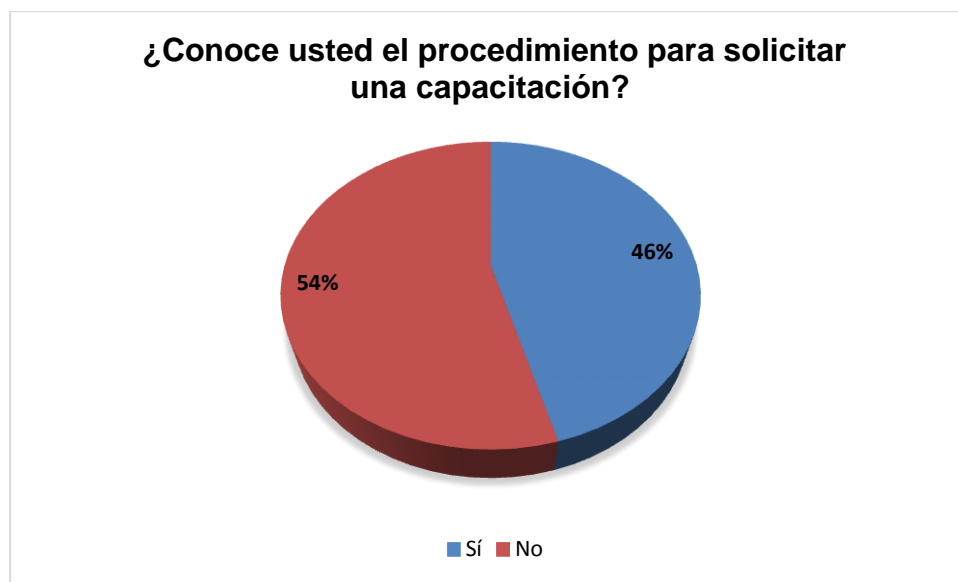
Según los resultados obtenidos, el 54% de colaboradores no conoce el proceso de capacitación interna, mientras que un 46% si tiene conocimiento del proceso de capacitación, se aprecia una diferencia del 8% en esta partida.

Tabla 8. ¿Conoce usted el procedimiento para solicitar una capacitación?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	46%
No	19	54%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 8. ¿Conoce usted el procedimiento para solicitar una capacitación?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

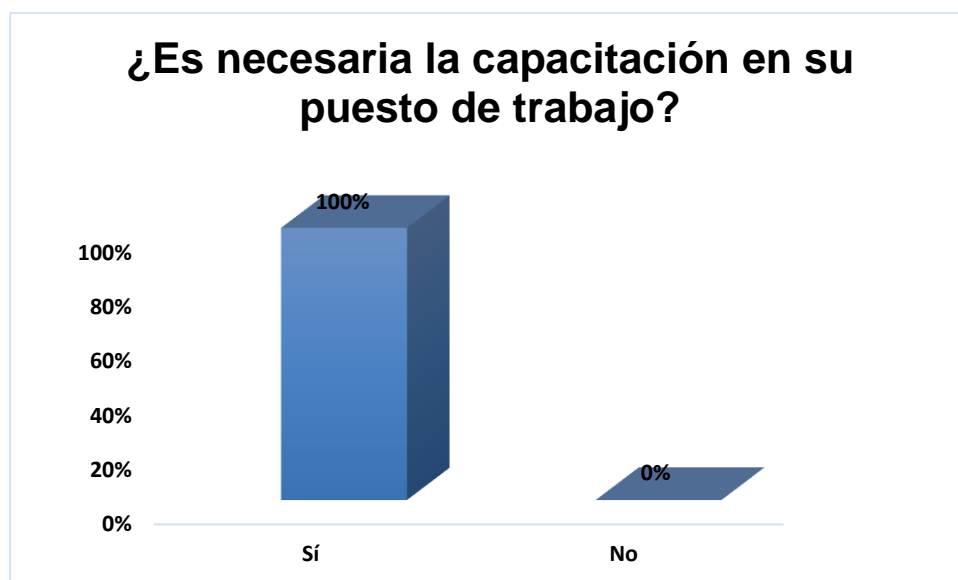
Según los resultados obtenidos, el 54%, de los encuestados no conoce el procedimiento para solicitar una capacitación, mientras que el 46% sí tiene el conocimiento para solicitar la capacitación.

Tabla 9. ¿Es necesaria la capacitación en su puesto de trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	35	100%
No	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 9. ¿Es necesaria la capacitación en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

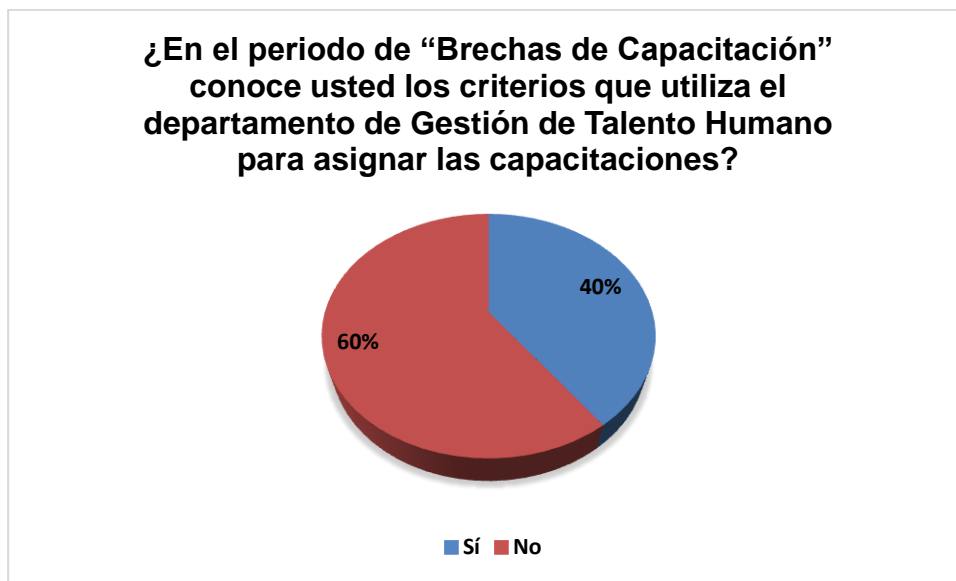
Según los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados consideran necesaria la capacitación en su puesto de trabajo.

Tabla 10. ¿En el periodo de “Brechas de Capacitación” conoce usted los criterios que utiliza el departamento de Gestión de Talento Humano para asignar las capacitaciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	40%
No	21	60%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 10 ¿En el periodo de “Brechas de Capacitación” conoce usted los criterios que utiliza el departamento de Gestión de Talento Humano para asignar las capacitaciones?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

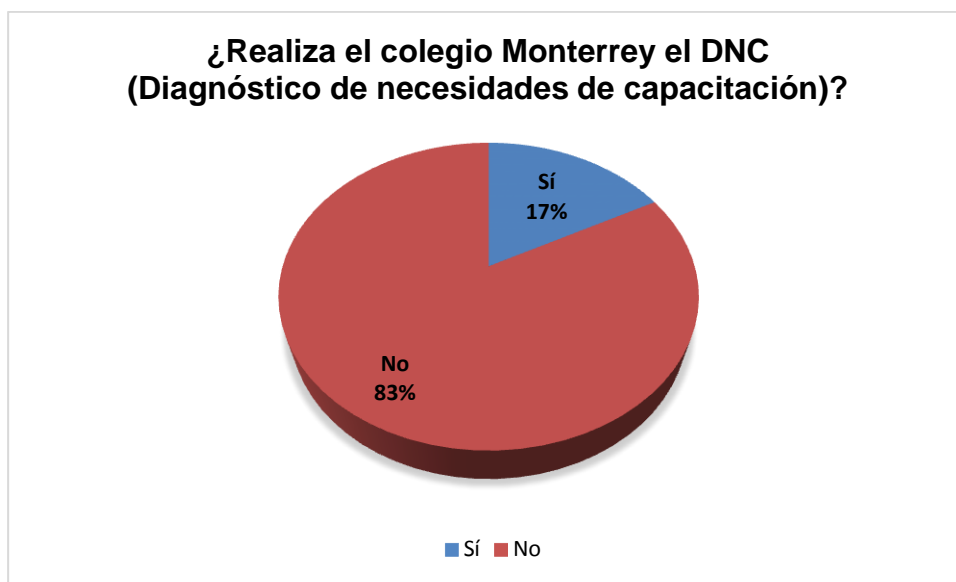
Según los resultados obtenidos, el 60% de los encuestados conoce los criterios para la asignación de capacitaciones, y un 40% no conoce de los criterios que utiliza el departamento de Gestión de Talento Humano para asignar capacitaciones.

Tabla 11 ¿Realiza el Colegio Monterrey el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	17%
No	29	83%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Grafico 11 ¿Realiza el Colegio Monterrey el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

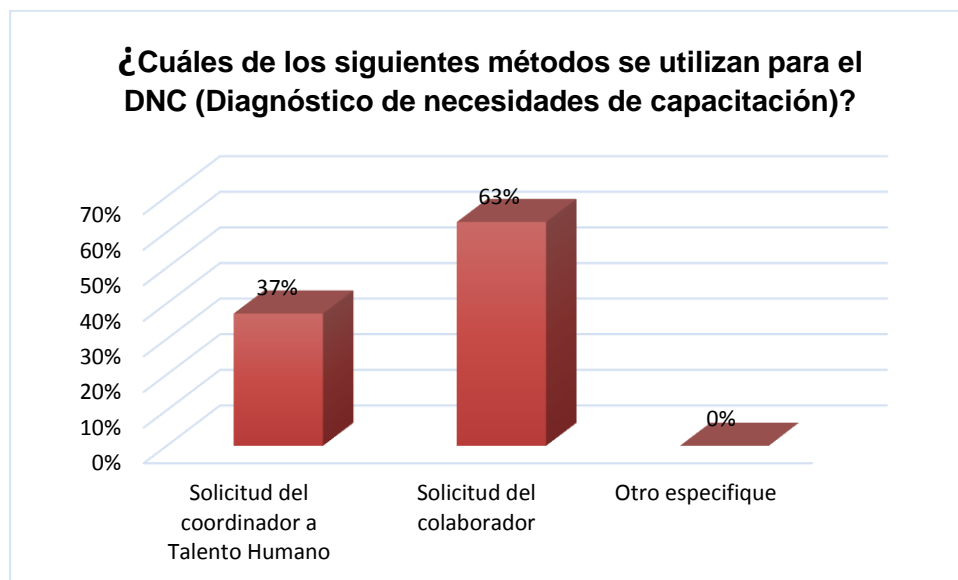
Según los resultados obtenidos, el 17% de los encuestados respondieron que el Colegio Monterrey, si realiza el DNC, sin embargo, un 83% de los encuestados respondieron que el Colegio Monterrey no realiza el DNC.

Tabla 12. ¿Cuáles de los siguientes métodos se utilizan para el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Solicitud del coordinador a Talento Humano	13	37%
Solicitud del colaborador	22	63%
Otro especifique	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, Diciembre 2018.

Gráfico 12. ¿Cuáles de los siguientes métodos se utilizan para el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación)?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

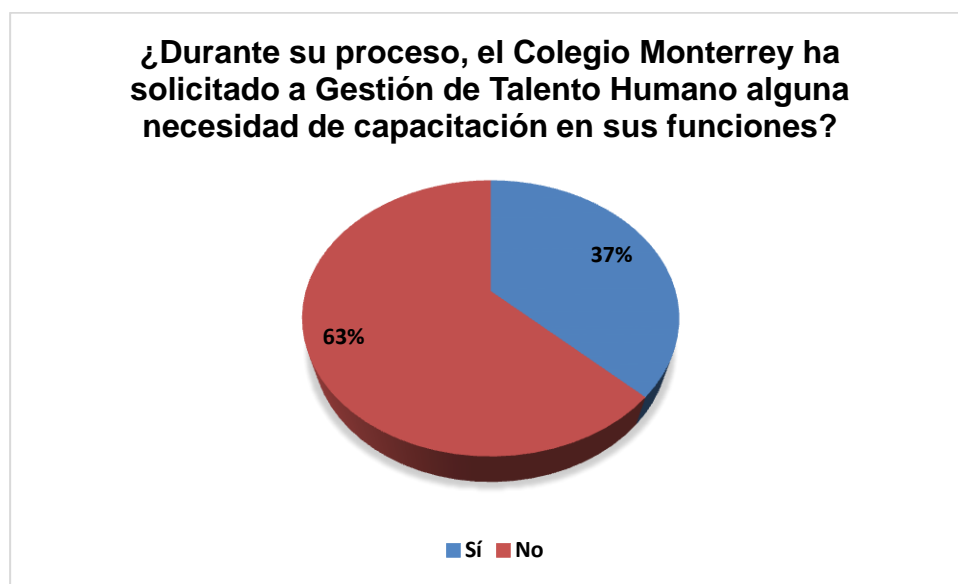
Según los resultados obtenidos, el 37% de los encuestados conocen que el método que se utiliza para el DNC es por medio de Solicitud del coordinador a Talento Humano, y un 63% están al tanto que el DNC se realiza por Solicitud del Colaborador. Adicionalmente no se encontraron otros métodos indicados por los encuestados.

Tabla 13. ¿Durante su proceso, el Colegio Monterrey ha solicitado a Gestión de Talento Humano alguna necesidad de capacitación en sus funciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	37%
No	22	63%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 13. ¿Durante su proceso, el Colegio Monterrey ha solicitado a Gestión de Talento Humano alguna necesidad de capacitación en sus funciones?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 63% de los encuestados indicaron que el departamento de Gestión del Talento Humano no ha solicitado alguna necesidad de capacitación en su funcione, mientras que el otro 37% respondieron que el departamento de Gestión del Talento Humano sí solicitó la necesidad de las capacitaciones.

Tabla 14. ¿Cuándo se solicita capacitación a Gestión de Talento Humano muestran interés de las solicitudes realizadas?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	29	83%
No	6	17%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 14. ¿Cuándo se solicita capacitación a Gestión de Talento Humano muestran interés de las solicitudes realizadas?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

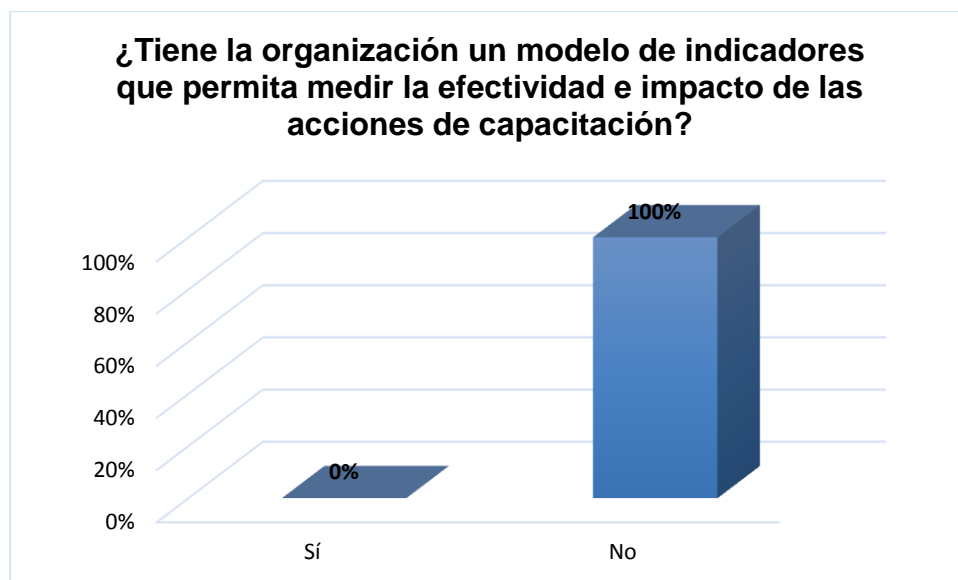
Según los resultados obtenidos, el 83% de los encuestados respondió que el departamento de Gestión de Talento Humano sí muestra interés en las solicitudes de capacitación, por otro un lado un 17% no lo considera de esa manera.

Tabla 15. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	35	100%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 15. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados respondieron que la organización no tiene un modelo que permita medir la efectividad e impacto de las capacitaciones.

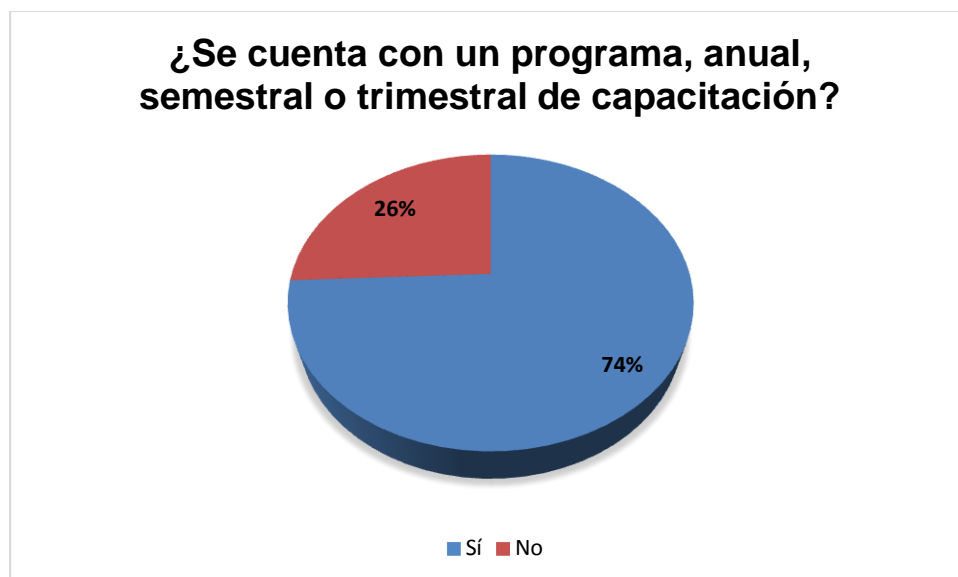
VARIABLE N° 2: Necesidades de Capacitación

Tabla 16. ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	74%
No	9	26%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 16 ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

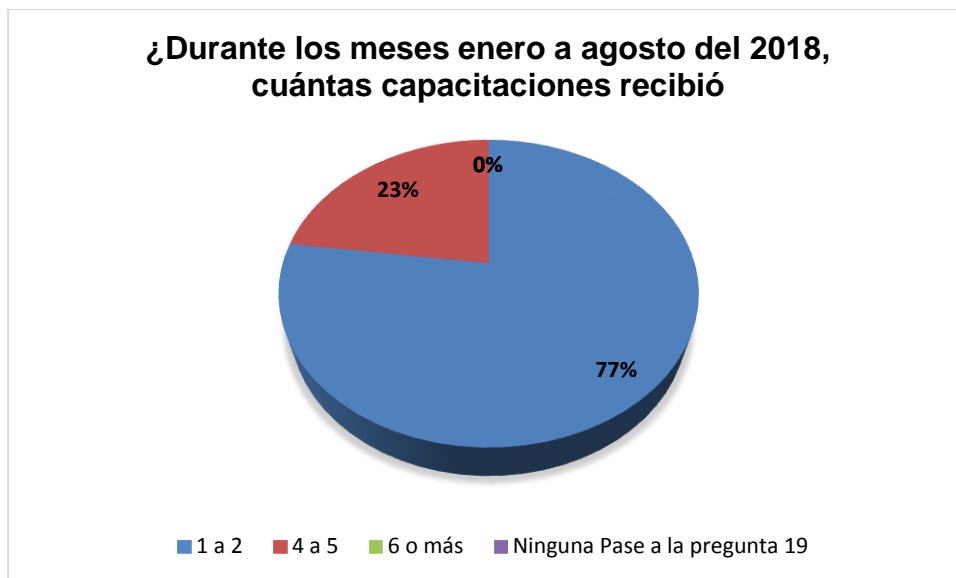
Según los resultados obtenidos, el 26% de los encuestados indican que no se tiene un programa de capacitación durante el año, sin embargo, un 74% respondieron que sí existe este tipo de programas.

Tabla 17. ¿Durante los meses enero a agosto del 2018, cuántas capacitaciones recibió?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2	27	77%
4 a 5	8	23%
6 o más	0	0%
Ninguna Pase a la pregunta 19	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 17. ¿Durante los meses enero a agosto del 2018, cuántas capacitaciones recibió?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

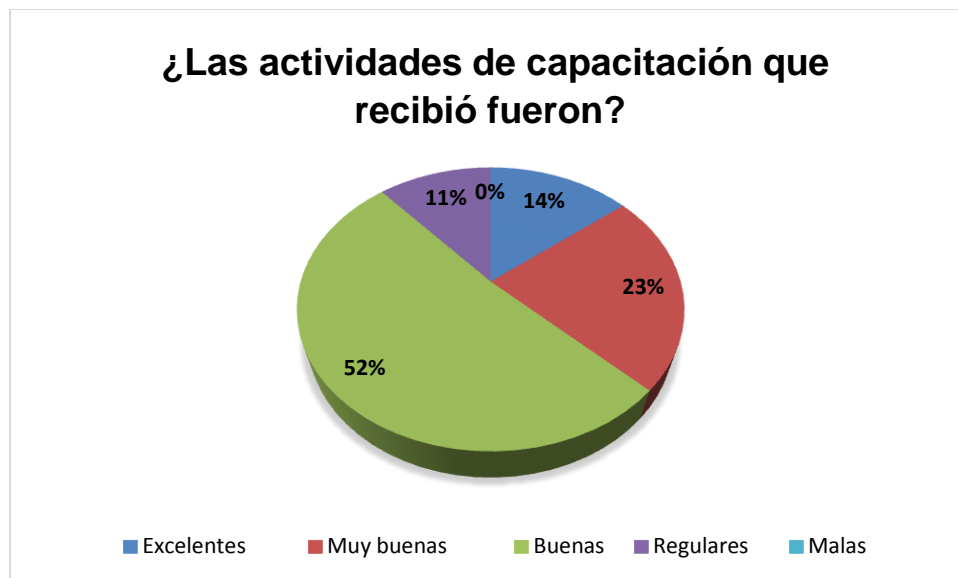
Según los resultados obtenidos, el 77% de los encuestados recibió durante el periodo de enero 2018, a agosto 2018 de 1 a 2 capacitaciones, y un 23% recibió de 2 a 3 capacitaciones durante el mismo periodo.

Tabla 18. ¿Las actividades de capacitación que recibió fueron?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	5	14%
Muy buenas	8	23%
Buenas	18	51%
Regulares	4	11%
Malas	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 18. ¿Las actividades de capacitación que recibió fueron?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 51% de los encuestados confirmaron que las capacitaciones recibidas fueron buenas, un 23% indicaron que fueron muy buenos y solo un 12% mencionaron que fueron excelentes, podemos ver la ausencia de capacitaciones regulares o malas.

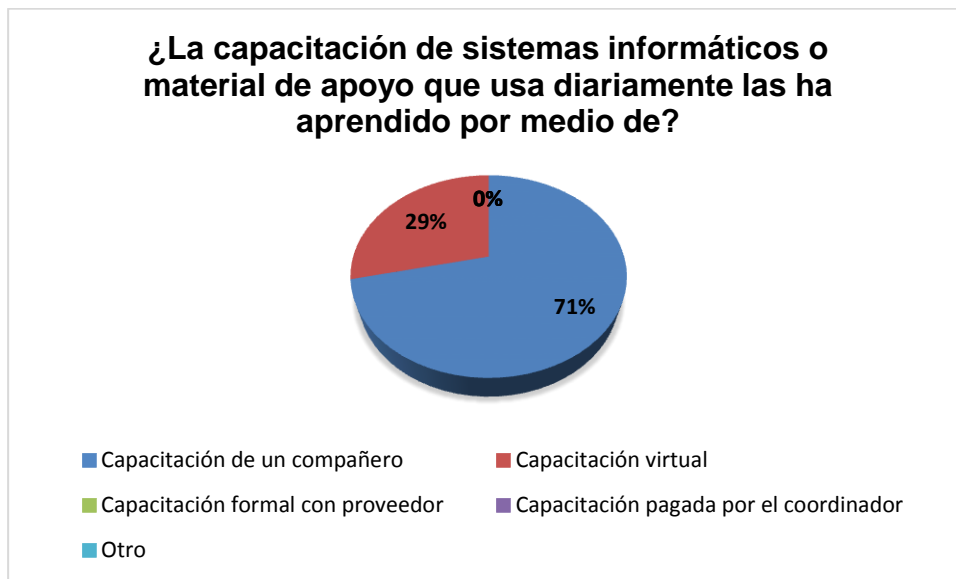
Tabla 19. ¿La capacitación de sistemas informáticos o material de apoyo que usa diariamente las ha aprendido por medio de?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación de un compañero	25	71%
Capacitación virtual	10	29%
Capacitación formal con proveedor	0	0%
Capacitación pagada por el coordinador	0	0%
Otro	0	0%

Total	35	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 19. ¿La capacitación de sistemas informáticos o material de apoyo que usa diariamente las ha aprendido por medio de?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 71% de los encuestados indicaron que la capacitación de sistemas informáticos o material de apoyo que usa diariamente fue proporcionada por sus compañeros de trabajo, el otro 29% exteriorizaron que utilizaron la capacitación virtual, adicionalmente podemos ver la que capacitación formal con proveedor y la capacitación pagada por el coordinador no son utilizadas en el Colegio Monterrey.

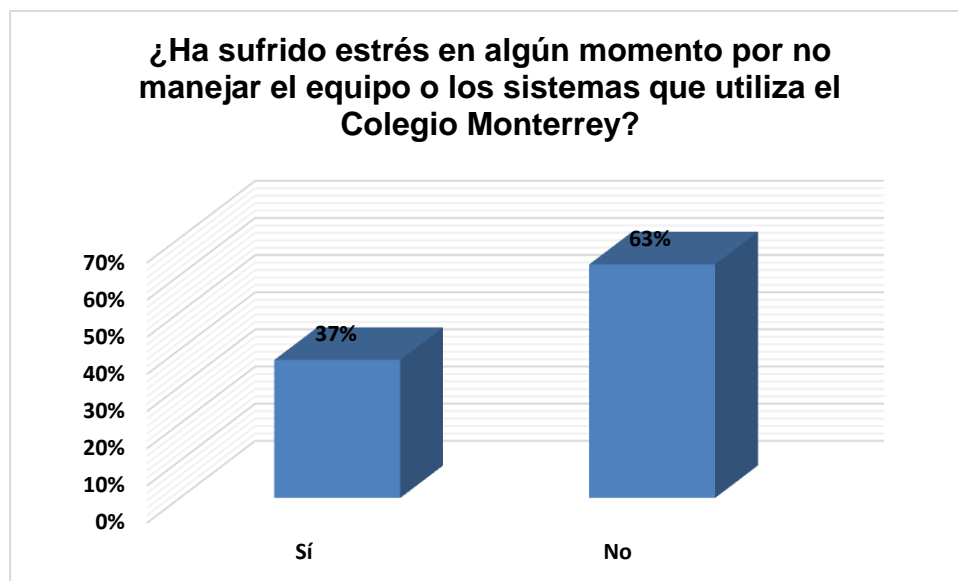
Tabla 20. ¿Ha sufrido estrés en algún momento por no manejar el equipo o los

sistemas que utiliza el Colegio Monterrey?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	37%
No	22	63%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 20. ¿Ha sufrido estrés en algún momento por no manejar el equipo o los sistemas que utiliza el Colegio Monterrey?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 37% de los encuestados han sufrido estrés al momento de utilizar algún equipo o sistema que utiliza el Colegio Monterrey, el otro 63% indicaron que no sufrieron de estrés al utilizar equipo o sistemas del Colegio Monterrey.

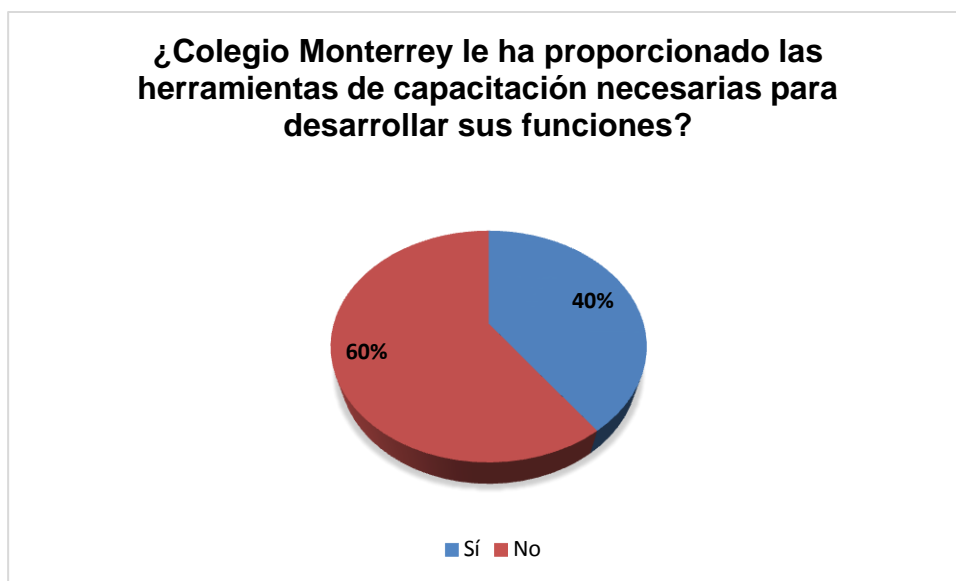
Tabla 21. ¿En el periodo de necesidades de capacitación, Gestión de Talento Humano

demuestra que está preparado para asignar y dar realimentación de capacitación?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	23	66%
No	12	34%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 21. ¿En el periodo de necesidades de capacitación, Gestión de Talento Humano demuestra que está preparado para asignar y dar realimentación de capacitación?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

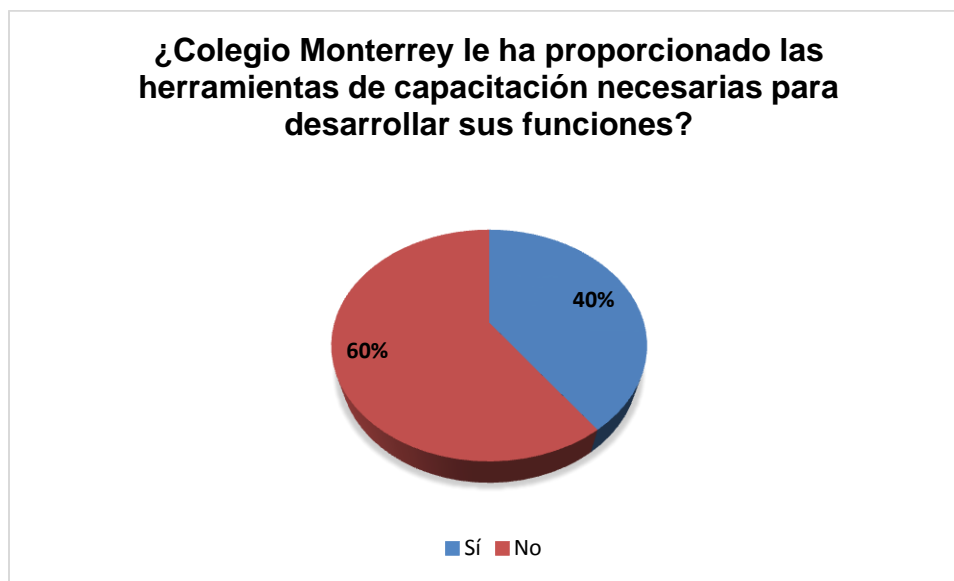
Según los resultados obtenidos, el 60% de los encuestados indicó que el Colegio Monterrey no le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones, por otro lado un 40% sí considera haber recibido las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones.

Tabla 22. ¿Colegio Monterrey le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	40%
No	21	60%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 22. ¿Colegio Monterrey le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 60% de los encuestados indicó que el Colegio Monterrey no le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para

desarrollar sus funciones, por otro lado, un 40% sí considera haber recibido las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones.

Tabla 23. ¿Se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	28	80%
No	7	20%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 23. ¿Se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 80% de los encuestados manifestaron que el Colegio Monterrey sí verifica los resultados de los entrenamientos que realizan, un 20% consideran que no realizan esa verificación.

Dentro de las 28 personas que marcaron Sí, justificaron su respuesta de la siguiente manera.

- Si, con las herramientas que brinda la capacitación
- Se corrobora con actualizaciones y evaluaciones.
- Por talento humano.

Dentro de las 7 personas que marcaron No, justificaron su respuesta de la siguiente manera.

- No, me parece que no hay seguimiento después de realizar la capacitación
- Lo desconozco.

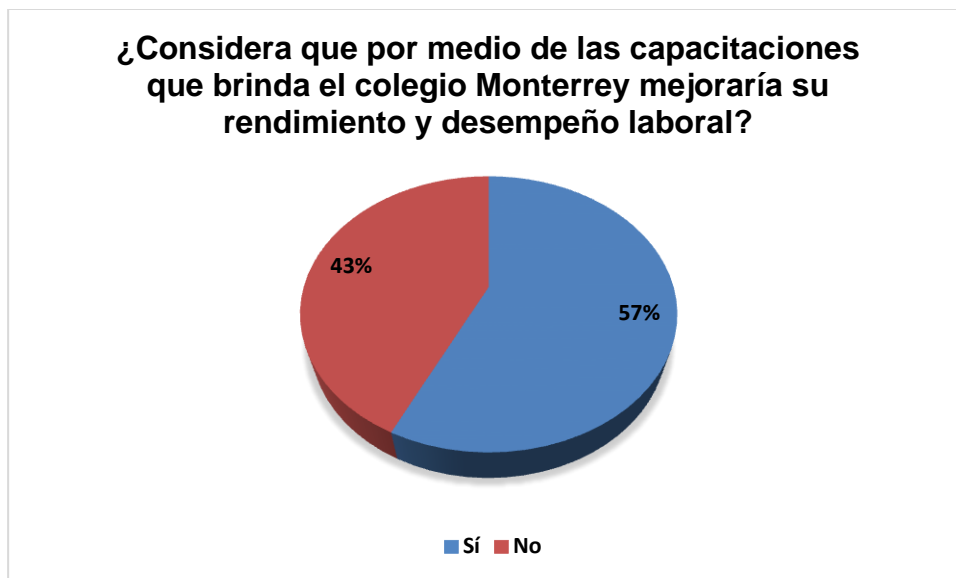
Variable N° 3: Procesos de capacitación

Tabla 24. ¿Considera que por medio de las capacitaciones que brinda el colegio Monterrey mejoraría su rendimiento y desempeño laboral?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	57%
No	15	43%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 24. ¿Considera que por medio de las capacitaciones que brinda el Colegio Monterrey mejoraría su rendimiento y desempeño laboral?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 57% de los encuestados consideran que por medio de las capacitaciones que brinda el Colegio Monterrey sí mejora su rendimiento y desempeño laboral, el otro 43% respondió que no mejora su rendimiento y desempeño laboral.

De las 20 personas que marcaron Sí, justificaron su respuesta de la siguiente manera.

- Brinda conocimiento.
- Hace que el trabajo sea más eficiente
- Mejor manejo de la dinámica de la institución
- Plantear acciones de seguimiento
- Mejor desempeño de mi trabajo con las ayudas de las capacitaciones
- Mejorando en todos los aspectos para dar el máximo desempeño

De las 15 personas que marcaron No, justificaron su respuesta de la siguiente manera.

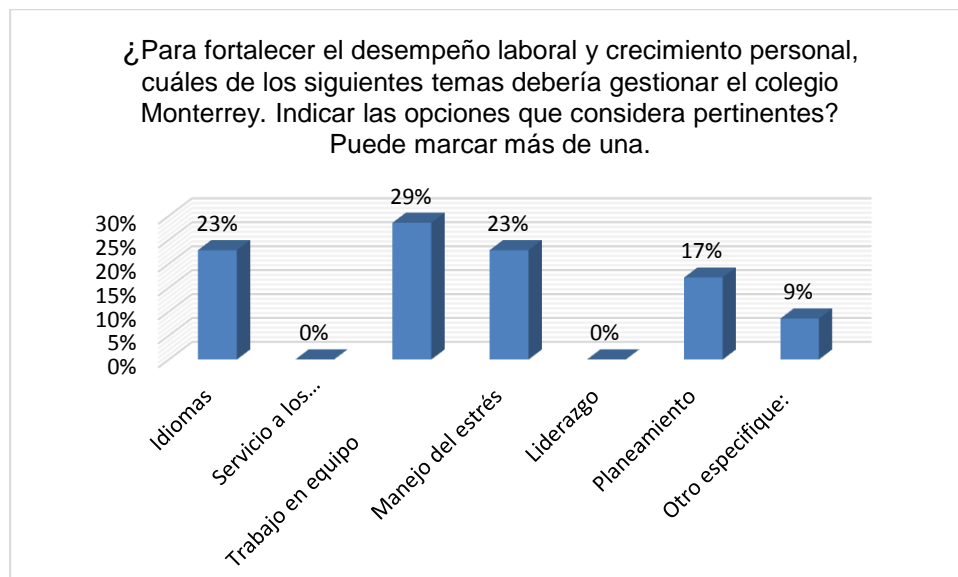
- Plantear acciones de seguimiento

Tabla 25. ¿Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar el Colegio Monterrey? ¿Indicar las opciones que considera pertinentes? Puede marcar más de una.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Idiomas	8	23%
Servicio a los estudiantes	0	0%
Trabajo en equipo	10	29%
Manejo del estrés	8	23%
Liderazgo	0	0%
Planeamiento	6	17%
Otro especifique:	3	9%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 25 ¿Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, ¿cuáles de los siguientes temas debería gestionar el Colegio Monterrey? Indicar las opciones que considera pertinentes. ¿Puede marcar más de una?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 29% de los encuestados consideran que le Colegio Monterrey debe de gestionar temas como trabajo en equipo para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, un 23% respondieron que aplicar un tema como el manejo del estrés, un 23% gestionen el tema de idiomas, un 17% relacionado a planteamiento, un 9% respondieron otros, y se da una ausencia en temas como servicio a los estudiantes y liderazgo.

Dentro de las 3 personas que marcaron, otro especifique, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

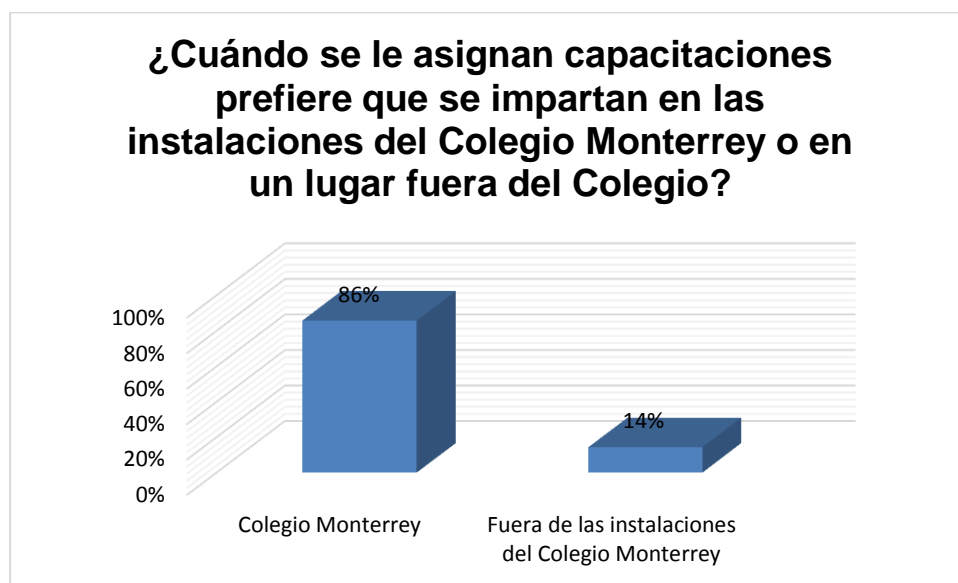
- Servicio al cliente.
- Se debe capacitar a las jefaturas es la distribución de las cargas laborales a los empleados, así como en áreas del burn out, y cómo identificar el estrés en los empleados.
- Taller de desarrollo emocional, y resolución correcta de conflictos.

Tabla 26. ¿Cuándo se le asignan capacitaciones prefiere que se impartan en las instalaciones del Colegio Monterrey o en un lugar fuera del Colegio?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Colegio Monterrey	30	86%
Fuera de las instalaciones del Colegio Monterrey	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, Diciembre 2018.

Gráfico 26. ¿Cuándo se le asignan capacitaciones prefiere que se impartan en las instalaciones del Colegio Monterrey o en un lugar fuera del Colegio?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 86% de los encuestados consideran que las capacitaciones se deben de impartir en el Colegio Monterrey, y un 14% fuera de las instalaciones.

De las 5 personas que respondieron Fuera de las Instalaciones del Colegio Monterrey, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

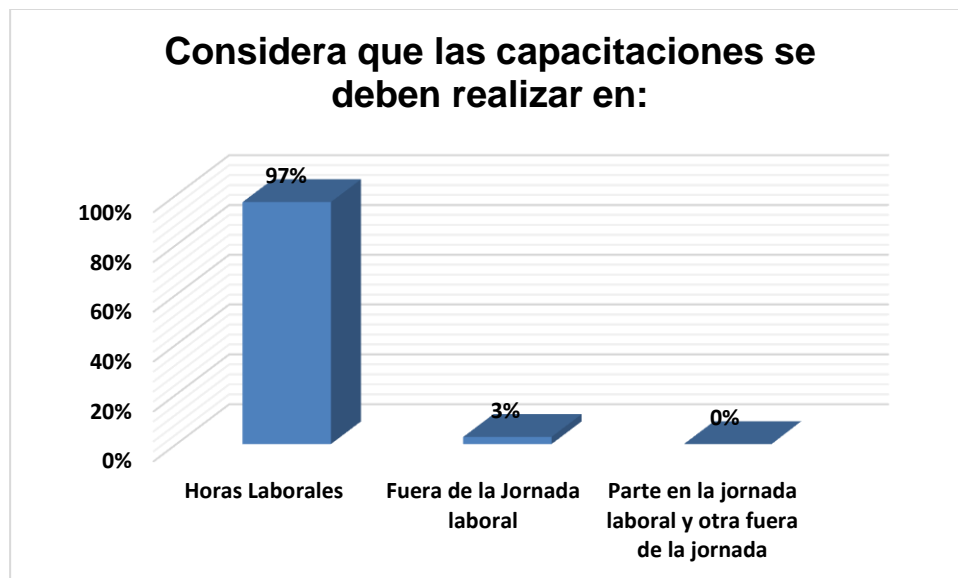
- Se puede salir de la rutina
- Para tener un ambiente laboral diferente

Tabla 27. Considera que las capacitaciones se deben realizar en:

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Horas Laborales	34	97%
Fuera de la Jornada laboral	1	3%
Parte en la jornada laboral y otra fuera de la jornada	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 27. Considera que las capacitaciones se deben realizar en:



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 97% de los encuestados consideran que las capacitaciones deben de realizarse en horas laborales, mientras que un 3% fuera de la jornada laboral.

Dentro de las 34 personas que marcaron horas laborales, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

- Para respetar el tiempo de descanso.
- Disponibilidad de tiempo reducido.

Dentro de la única persona que marcó fuera de la jornada laboral, justificó su respuesta de la siguiente manera:

- Por el atraso en las labores.

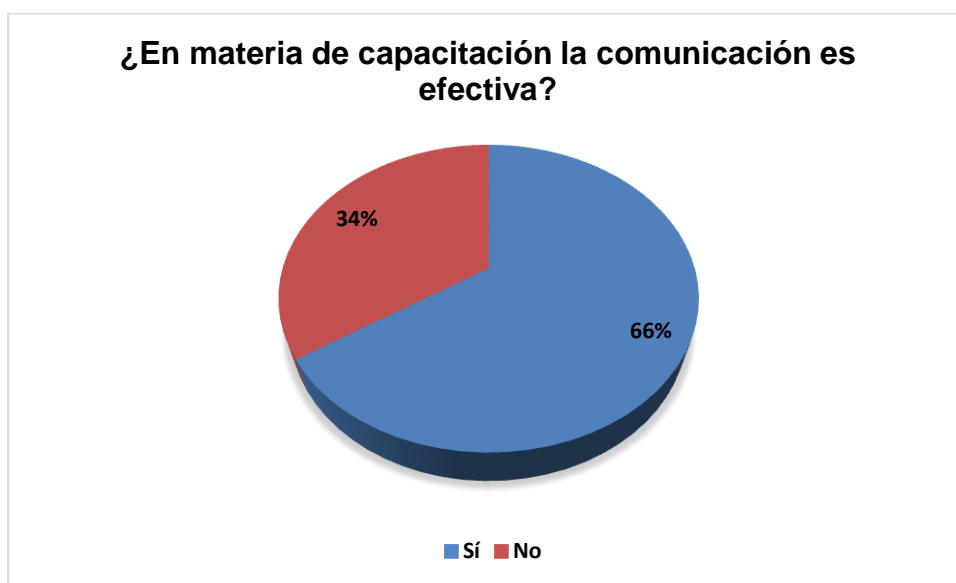
VARIABLE N° 4: Programas de Capacitación

Tabla 28. ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	23	66%
No	12	34%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 28. ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 66% de los encuestados consideran que la comunicación en materia de capacitación es efectiva, mientras que un 34% respondieron que la comunicación no es buena.

De las 23 personas que respondieron Sí, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

- Transmite bien el mensaje que nos desea brindar.
- Porque es oral y vocal.

- Cuando hay necesidad de capacitación se comunica.
- Las capacitaciones no son acordes con las necesidades de los empleados.
- Es comunicativa.

De las 12 personas que respondieron no, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

- Las capacitaciones no son acordes con las necesidades de los empleados.

Tabla 29. Qué recomendaría para mejorarla

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	23	66%
No	12	34%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 29. Qué recomendaría para mejorarla



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 66% de los encuestados respondieron a la pregunta, mientras que un 34% no dio su punto de vista.

Dentro de las 23 personas que respondieron a la pregunta, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

- Liderazgo, trabajo en equipo.
- Consultar a los empleados sobre las áreas en los que desean capacitación.
- Una evaluación para conocer percepciones, estrategias y aportes de los funcionarios.
- Realizarlas más frecuentemente.

Tabla 30. ¿Cómo es su comunicación con el departamento de Gestión de Talento Humano?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	24	69%
Muy buena	11	31%

Buena	0	0%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 30. ¿Cómo es su comunicación con el departamento de Gestión de Talento Humano?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 69% del encuestados, consideran tener una excelente comunicación con el departamento de Gestión de Talento Humano, y un 31% respondieron que cuentan con una mala comunicación, adicionalmente podemos la ausencia de buena, regular y deficiente comunicación lo que es bueno para el Colegio Monterrey.

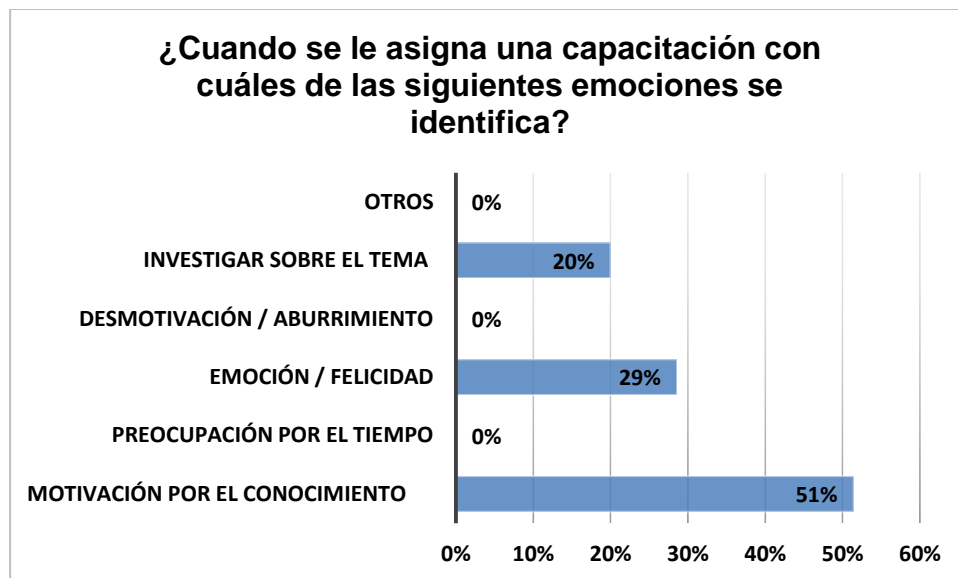
Tabla 31. ¿Cuándo se le asigna una capacitación con cuáles de las siguientes emociones se identifica?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------

Motivación por el conocimiento	18	51%
Preocupación por el tiempo	0	0%
Emoción / felicidad	10	29%
Desmotivación / aburrimiento	0	0%
Investigar sobre el tema	7	20%
Otros	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 31. ¿Cuándo se le asigna una capacitación con cuáles de las siguientes emociones se identifica?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

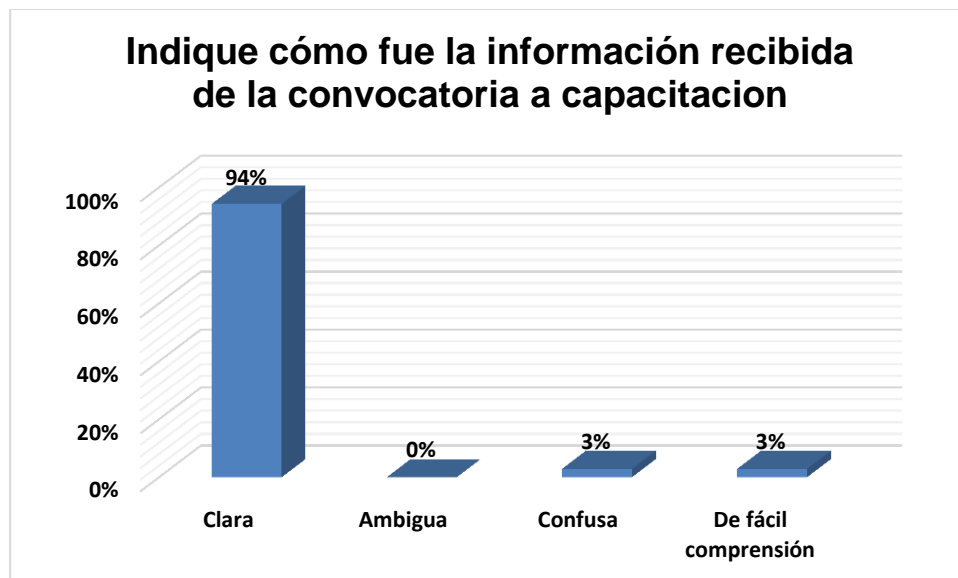
Según los resultados obtenidos, el 51% de los encuestados se identifican con emociones de capacitaciones de motivación por el conocimiento, un 29% por emoción y felicidad, y un 20% por emociones de investigación sobre el tema.

Tabla 32. Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria a capacitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Clara	33	94%
Ambigua	0	0%
Confusa	1	3%
De fácil comprensión	1	3%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 32. Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria a capacitación



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

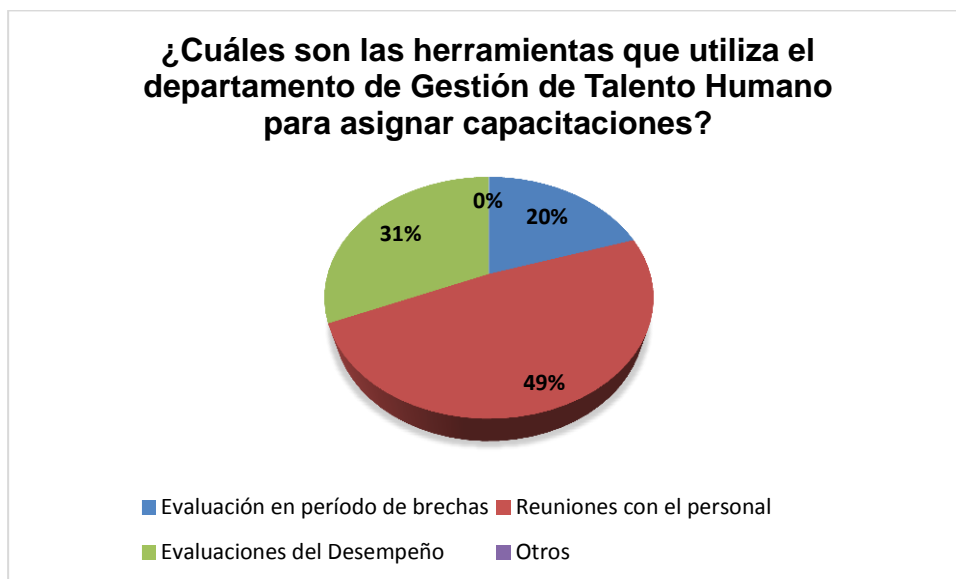
Según los resultados obtenidos, el 94% indicó que la convocatoria a capacitación fue clara, un 3% concluye que es confusa y otro 3% de difícil comprensión. Se ve la ausencia de ambigüedad en la convocatoria.

Tabla 33. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza el departamento de Gestión de Talento Humano para asignar capacitaciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación en período de brechas	7	20%
Reuniones con el personal	17	49%
Evaluaciones del Desempeño	11	31%
Otros	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 33. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza el departamento de Gestión de Talento Humano para asignar capacitaciones?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 49% de los encuestados tiene conocimiento de cómo el departamento de Gestión de Talento Humano asigna las capacitaciones por medio de reuniones con el personal, un 31% sabe que se aplica por medio de evaluaciones de desempeño, y un 20% por medio de evaluación en periodo de brechas.

De las 35 personas encuestadas, solamente una persona justificó la respuesta de la siguiente manera:

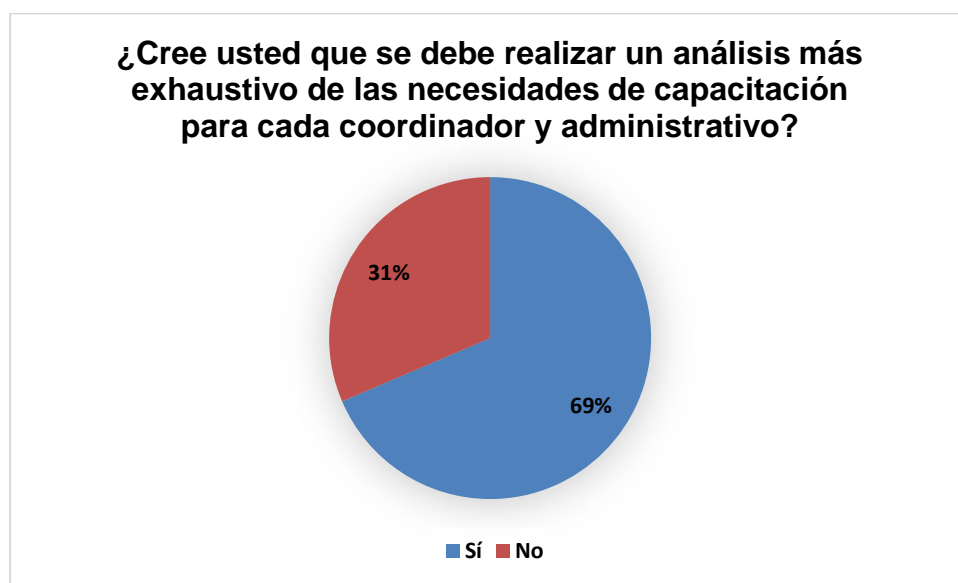
- Desconozco el procedimiento

Tabla 34. ¿Cree usted que se debe realizar un análisis más exhaustivo de las necesidades de capacitación para cada coordinador y administrativo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	69%
No	11	31%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 34. ¿Cree usted que se debe realizar un análisis más exhaustivo de las necesidades de capacitación para cada coordinador y administrativo?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 69% de las personas marcaron que sí se debe de realizar un análisis más exhaustivo de las necesidades de capacitación para cada coordinador y administrativo, y un 31% de los encuestados considera que no es necesario.

Dentro de las 24 personas que respondieron que sí, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

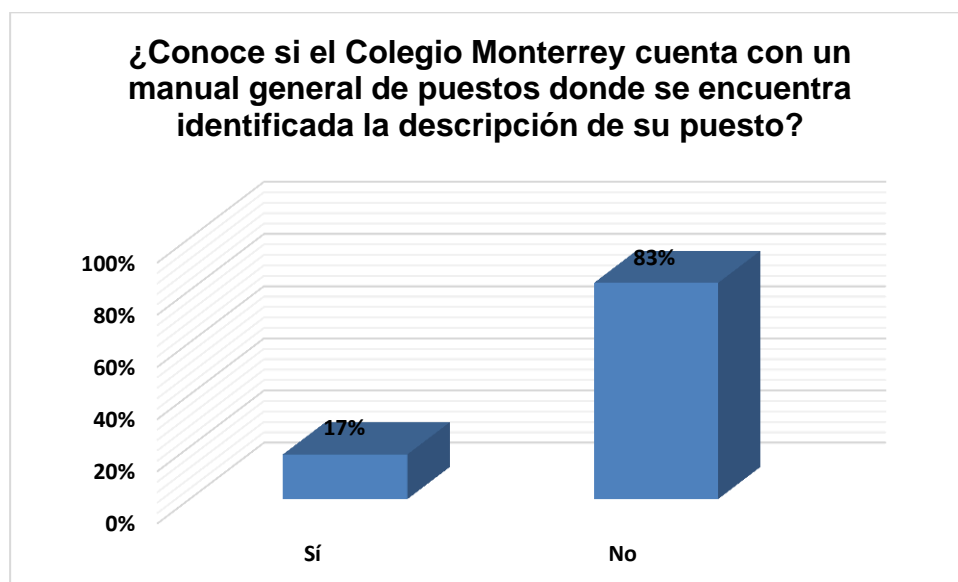
- Sí, porque cada uno tiene necesidades diferentes

Tabla 35. ¿Conoce si el Colegio Monterrey cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	17%
No	29	83%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 35. ¿Conoce si el Colegio Monterrey cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 83% de los encuestados respondieron que el Colegio Monterrey no cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra

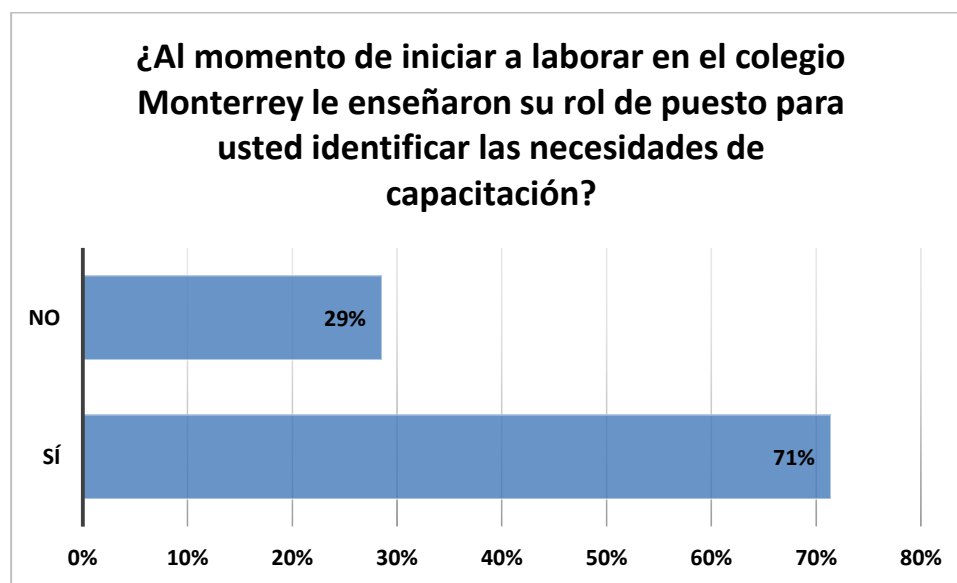
identificada la descripción de su puesto, sin embargo, un 17% de las personas indicaron que sí.

Tabla 36. ¿Al momento de iniciar a laborar en el Colegio Monterrey le enseñaron su rol de puesto para usted identificar las necesidades de capacitación?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	25	71%
No	10	29%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 36. ¿Al momento de iniciar la laborar en el Colegio Monterrey le enseñaron su rol de puesto para usted identificar las necesidades de capacitación?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 71% de las personas sí les enseñaron su rol de puesto al iniciar labores en el Colegio Monterrey, por otro lado, un 29% no le enseñaron su rol.

Tabla 37. ¿En sus funciones del día a día se siente a gusto trabajar?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
En forma individual	13	37%
En equipo	22	63%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 37. ¿En sus funciones del día a día se siente a gusto trabajar?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

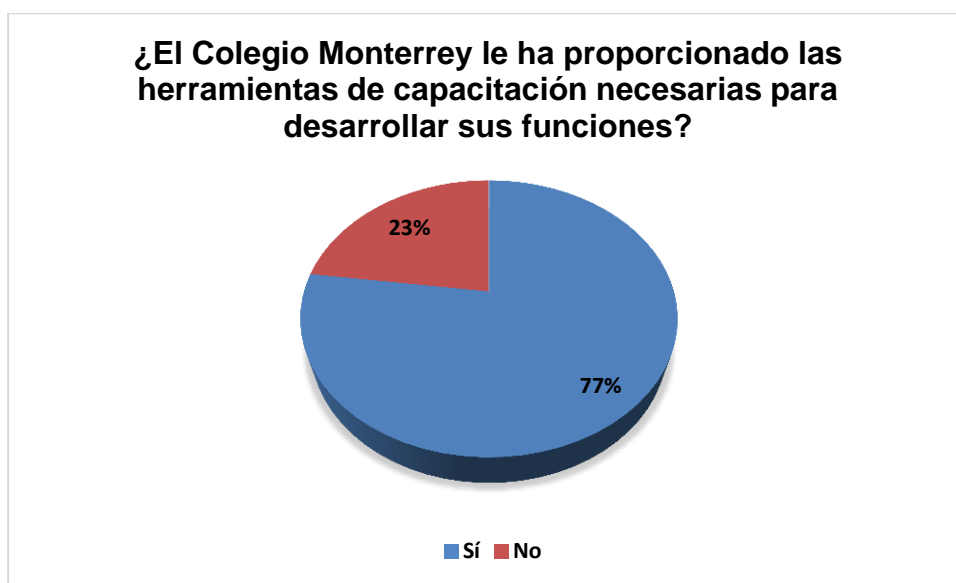
Según los resultados obtenidos, el 63% de los encuestados prefieren trabajar en equipo en su día a día, un 37% se siente más cómodo trabajando de manera individual.

Tabla 38. ¿El Colegio Monterrey le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	27	77%
No	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 38. ¿El Colegio Monterrey le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 77% de las personas sí han recibido las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones, mientras que un 23% no ha recibido estas herramientas.

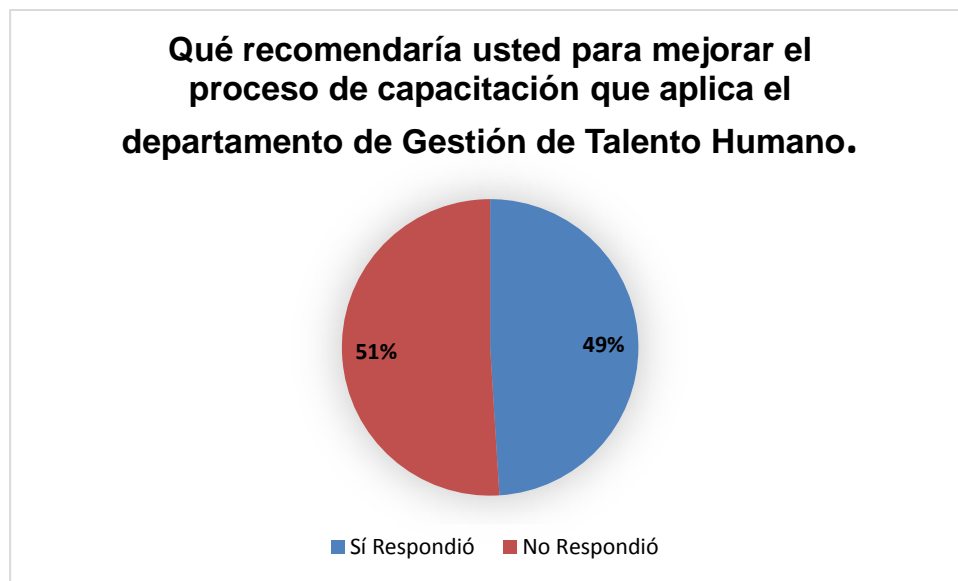
VARIABLE N° 5: Programas de Capacitaciones

Tabla 39. Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de capacitación que aplica el departamento de Gestión de Talento Humano.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí Respondió	17	49%
No Respondió	18	51%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 39. Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de capacitación que aplica el departamento de Gestión de Talento Humano.



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 49% de las personas respondieron a esta pregunta, y un 51% omitió la respuesta.

Dentro de las 17 personas que, sí respondieron, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

- Continuar con la consulta personal
- Tener claro los puestos de trabajo, su función y rol.
- Mayor comunicación sobre cómo recibir capacitaciones enviarnos a más capacitaciones.
- Indagar un poco sobre los puestos para poder identificar necesidades.
- Continuar desarrollando jornadas de capacitación con información práctica, de forma lúdica y súper aterrizada en las labores del puesto.
- Solicitarle a los docentes y administrativos que ellos mismos traigan propuestas.
- En el momento de contratación mencionar en detalle todas las funciones que corresponden.
- Incluir a todo el personal, en un horario que le convenga a todos los trabajadores.
- Consultar sobre temáticas de interés al personal.
- Cubrir las necesidades de los colaboradores tanto personalmente como laboralmente, ya que muchas veces no se toma atención o importancia del puesto.
- Nada, aquí siempre se consulta por tema de capacitación.
- Que sean más seguidas.
- Capacitaciones más creativas.
- Ninguna, para mí se maneja excelente.
- Que se enfoquen un poco más en las personas que trabajan en limpieza y mantenimiento.

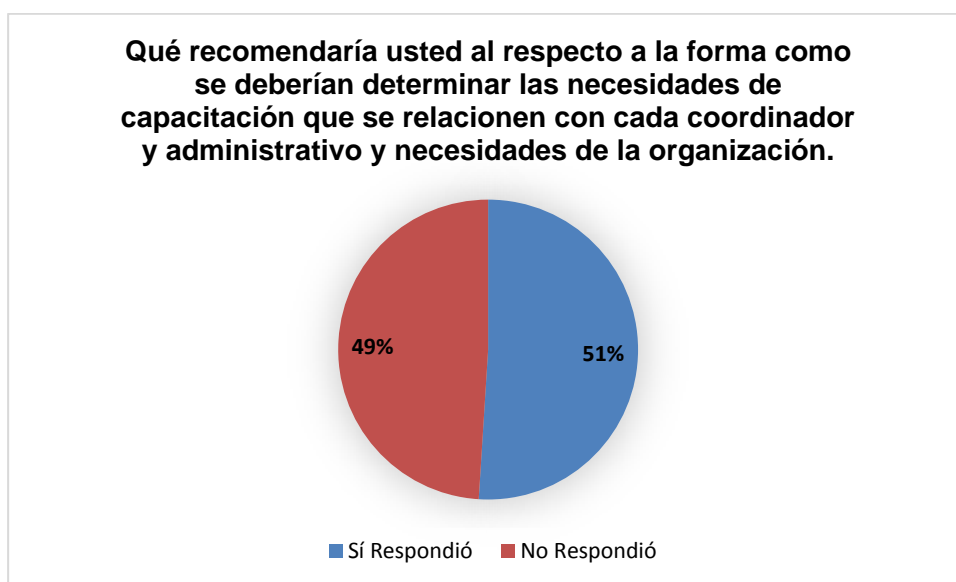
- Un diagnóstico de necesidades digital, junto con un grupo focal o entrevista grupal.
- Consultar contantemente a los empleados sobre las áreas en los que desean capacitación.
- Un poco más de capacitación en mi área.

Tabla 40. Qué recomendaría usted al respecto a la forma como se deberían determinar las necesidades de capacitación que se relacionen con cada coordinador y administrativo y necesidades de la organización.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí Respondió	18	51%
No Respondió	17	49%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 40. Qué recomendaría usted al respecto a la forma como se deberían determinar las necesidades de capacitación que se relacionen con cada coordinador y administrativo y necesidades de la organización.



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 51% de las personas respondieron a esta pregunta, y un 49% omitió la respuesta.

De las 18 personas que sí respondieron, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

- Consulta personal.

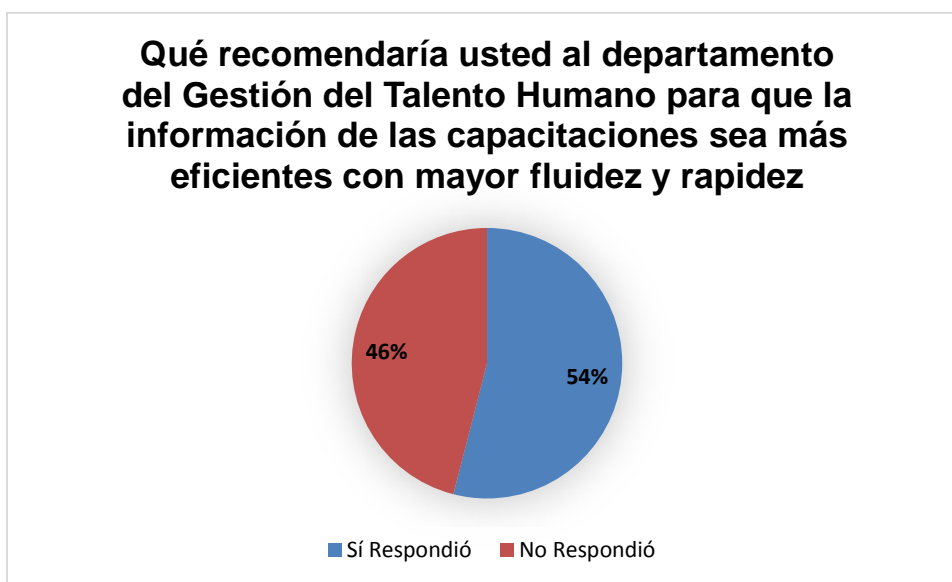
- Realizar encuestas, ver las necesidades institucionales, tendencias conocer al personal.
- Utilizar algún cuestionario anualmente para determinar esas necesidades.
- Tal vez usar un cuestionario general donde se puedan ver las áreas débiles de cada puesto y una reunión con las personas con puestos similares.
- No aplica, en mi caso soy docente.
- Grupos focales.
- Reuniones personales con cada persona.
- No entendí la pregunta.
- Ya se hizo una encuesta a todos los trabajadores con respecto a las capacitaciones que les gustaría tener
- Solicitar por secciones que especifiquen las áreas de interés por capacitar y el plazo según la necesidad.
- Que sean rápidas y creativas.
- Por departamento, sus necesidades.
- Nada, aquí siempre se consulta por tema de capacitación.
- Dependiendo de la necesidad de cada persona.
- Contar con varias herramientas de diagnóstico, de manera que se realice una verdadera triangulación y se objetivice la información.
- Elaborar encuestas para cada departamento y así indagar las áreas en las que los empleados requieren apoyo.
- Departamento en general.

Tabla 41. Qué recomendaría usted al departamento del Gestión del Talento Humano para que la información de las capacitaciones sea más eficiente con mayor fluidez y rapidez

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí Respondió	19	54%
No Respondió	16	46%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 41. Qué recomendaría usted al departamento del Gestión del Talento Humano para que la información de las capacitaciones sea más eficiente con mayor fluidez y rapidez.



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 54% de las personas respondieron a esta pregunta, y un 46% omitió la respuesta.

Dentro de las 19 personas que, sí respondieron, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

- Comunicación eficaz y efectiva.
- Exponer el proceso.
- Conocer el área de estudios, comunicarse con el empleado.
- Más divulgación.
- Me parece que como se usa el correo institucional, eso es suficiente.
- Hasta el momento es clara y eficiente.
- Tener un objetivo claro y que las personas a cargo estén muy bien preparadas en el tema por abordar.
- Seguir utilizando el perfil de la red social y las imágenes con datos importantes (en resumen).
- Sean de manera creativas y no tan extensas para que el aprendizaje sea mayor.
- Que se realicen en el centro educativo
- Ya es eficiente.
- Talento humano es muy eficiente.
- Abriendo espacios continuos calendarizados y específicos para capacitaciones.
- Talento humano, esto motiva mucho, y seguir con el ritmo de trabajo.

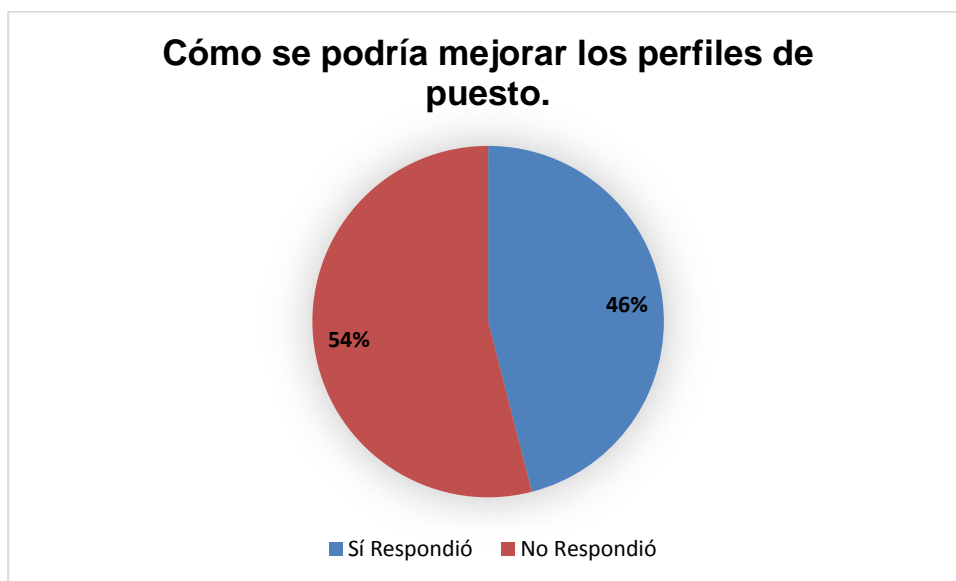
- Sí es muy importante la información como tal, pero sería genial que fuera un poco más dinámico.
- Con temas en sus áreas.
- Que sean con temas interesantes.
- Así está perfecto.

Tabla 42. Cómo se podría mejorar los perfiles de puesto.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí Respondió	16	46%
No Respondió	19	54%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Gráfico 42. Cómo se podría mejorar los perfiles de puesto.



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 46% de los encuestados respondieron a esta pregunta, y un 54% omitió la respuesta.

De las 16 personas que sí respondieron, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

- Consulta personal
- Definiéndolos
- Definir un perfil de puesto
- Nada
- Realizar reuniones con personas de puestos similares y valorar detalles específicos de cada uno.
- Sin sugerencias, no manejo el tema.
- Deberían ser públicos para el personal de la institución, ya que esto puede aclarar situaciones confusas.
- De manera clara y detallada.
- Mejorando el contrato del servicio.
- Mediante una realimentación al personal y constante verificación de la comprensión de las funciones.
- Estudiando la capacitación del personal según su puesto.
- Con el perfil que el colegio necesite y la capacidad que demuestre iniciativa.
- Según la preparación y el conocimiento de la manera de ser cada persona.
- Con reuniones uno a uno, dando un detalle exhaustivo en función de actividades y objetivos.

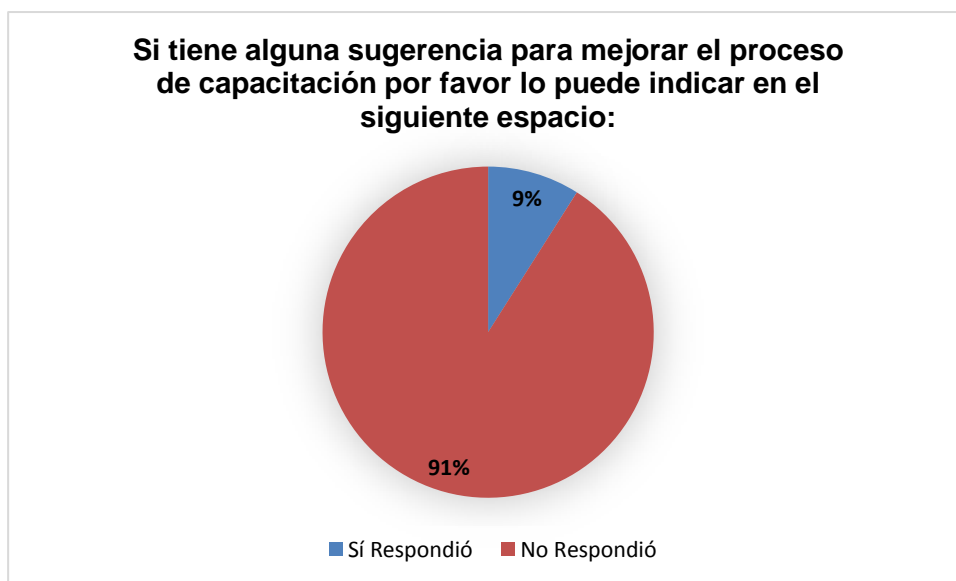
- Hablar con los empleados y que ellos describan todas las funciones que desarrollan.
- Con capacitaciones y cursos.

Tabla 43. Si tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de capacitación por favor lo puede indicar en el siguiente espacio:

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí Respondió	3	9%
No Respondió	32	91%
Total	35	100%

Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, Diciembre 2018.

Gráfico 43. Si tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de capacitación por favor lo puede indicar en el siguiente espacio:



Fuente: Elaboración Propia. Cuestionario aplicado al personal del Colegio Monterrey, diciembre 2018.

Según los resultados obtenidos, el 6% de los encuestados respondieron a esta pregunta, y un 94% omitió la respuesta.

Dentro de las 3 personas que, sí respondieron, justificaron su respuesta de la siguiente manera:

- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Que sean rápidas y mejores, y que no sean en horas laborales.
- Más capacitación sobre su perfil de trabajo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se especifican las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados conseguidos de la aplicación del instrumento de investigación a los colaboradores del personal administrativo y coordinadores del Colegio Monterrey.

Datos generales

- De los encuestados 22 son mujeres y 13 son hombres.
- 10 personas entre 26 años a 30 años; 8 personas entre 31 años a 35 años, 10 personas entre 36 años de 40 años, 4 personas entre 41 años a 45 años y 3 personas entre 46 años a 50 años.
- 9 Coordinadores y 26 Administradores

Cuadro # 3 Objetivo Específico #1

Objetivo Específico #1	
Identificar el proceso de capacitación que se aplica actualmente en el Colegio Monterrey, a los coordinadores y administrativos.	
Indicador 1 y 2: Procedimientos internos y normativa del Colegio Monterrey	
Conclusiones	Recomendaciones

<p>Más de la mitad de los encuestados indicaron no conocer el proceso de capacitación interna y menos de la mitad indicaron sí conocer el proceso de capacitación.</p>	<p>El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe comunicarles y explicarles el proceso de capacitación a los coordinadores académicos y personal administrativo, debido que la mayoría no lo conoce.</p>
<p>La mayoría de los entrevistados respondieron que no conocen el procedimiento para solicitar una capacitación, y menos de la mitad indicaron si conocer el proceso de capacitación.</p>	<p>El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe comunicarles a los coordinadores académicos y el personal administrativo el procedimiento que se debe seguir para solicitar adecuadamente una capacitación.</p>
<p>La totalidad de los encuestados ven necesaria la capacitación en su puesto de trabajo.</p>	<p>El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe reforzar las capacitaciones con bases simples pero prácticas, que sean muy puntuales en sus temas y en la forma de aplicarlos.</p>
<p>La mayoría de los encuestados indican que el Colegio Monterrey no cuenta con un diagnóstico de necesidades de</p>	<p>El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe aplicar un diagnóstico de necesidades</p>

capacitación.	de capacitación formal con el fin de poder determinar las necesidades reales que tiene cada coordinador académico y personal administrativo en relación con el perfil del puesto.
La mayoría de los encuestados indican que el método que se utiliza para la capacitación es por solicitud del colaborador.	La Gestión del Talento Humano del Colegio Monterrey, debe revisar que las solicitudes de capacitaciones se ajusten a las necesidades de los perfiles de puesto de cada coordinador académico y personal administrativo.
La mayoría de los encuestados indican no haber solicitado alguna necesidad de capacitación y la minoría indica que si ha solicitado alguna necesidad de capacitación.	La Gestión del Talento Humano del Colegio Monterrey, debe elaborar un formulario para solicitar capacitaciones con respecto a las funciones de cada coordinador académico y personal administrativo.
La mayoría de los encuestados indican que, si hay interés por parte del departamento humano, sobre sus solicitudes.	El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe continuar con el interés de las solicitudes de capacitación reflejadas hasta este momento y realizar una evaluación de las necesidades que

	tiene cada coordinador académico y personal administrativo.
En su totalidad los encuestados mencionan no tener indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las capacitaciones.	El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe elaborar un formulario que permita medir la efectividad e impacto de las capacitaciones realizadas

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2018

Cuadro # 4 Objetivo Específico #2

Objetivo Específico #2	
Analizar las necesidades de capacitación de los coordinadores y administrativos del Colegio Monterrey, desde el punto de vista del análisis de la organización de las tareas.	
Indicador 1: Programa de Capacitación para los coordinadores académicos y administrativo	
Conclusiones	Recomendaciones
La mayoría de los encuestados indican que, si hay un programa de capacitación, y la minoría indica que no tiene programa de capacitación.	El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe seguir con la continuidad y mejora del programa de capacitación establecido, especialmente en las mejoras en la parte de la detección

	de necesidades de capacitación.
La mayoría de los encuestados recibieron de enero a agosto del 2018 de una a dos capacitaciones y una cuarta parte a recibido de cuatro a cinco capacitaciones.	Se insta al departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey seguir capacitando a los colaboradores según las necesidades reales.
La mayoría de los encuestados indicaron que las capacitaciones recibidas fueron buenas.	Se debe conocer la razón del por qué los colaboradores califican de apenas un buen las capacitaciones brindadas, con el fin de realizar las modificaciones correspondientes y puedan llegar hacer capacitaciones de excelencia.
La mayoría de los encuestados indican que la capacitación de sistemas informáticos o material de apoyo son por parte de un compañero.	Se deben realizar capacitaciones formales de sistemas informáticos o material de apoyo con el fin de que puedan obtener mayores conocimientos técnicos.
La mayoría de los encuestados indican que no se le proporcionan las herramientas necesarias para el desarrollo de las funciones.	El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe facilitar a los coordinadores académicos y personal administrativos las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones diarias obteniendo un mejor desempeño.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2018

Cuadro # 5 Objetivo Específico #3

Objetivo Específico #3	
Determinar el nivel de información que tiene los coordinadores y administradores del Colegio Monterrey, en relación con los programas de capacitación.	
Indicador: Capacitación	
Conclusiones	Recomendaciones
Un poco más de la mitad de los encuestados, consideran que por medio de las capacitaciones que brinda el Colegio Monterrey si mejora su rendimiento y desempeño laboral, por otro lado, un poco menos de la mitad de los encuestados respondió que no mejora su rendimiento y desempeño laboral.	<p>El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe asegurarse de que los coordinadores académicos y el personal administrativo reciban la formación adecuada para mejorar su rendimiento y desempeño laboral como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos: para cubrir las necesidades de conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes. • Conferencias: donde se desarrollen temas de alto impacto, claras y con claves precisas, y sobre todo son de interés general.

	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres: es un evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
<p>Las personas encuestadas indicaron que el Colegio Monterrey debe gestionar capacitación en temas como trabajo en equipo, manejo del estrés e idiomas</p>	<p>Se deben gestionar temas como Trabajo en Equipo, lo cual es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada colaborador, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos, generar un buen ambiente y buenas relaciones entre los miembros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se estimula la creatividad. • Aumenta la motivación. • Se desarrolla la comunicación • Aumenta la eficiencia • Mejora el sentido de pertenencia <p>Es importante el tema de estrés laboral, esto puede presentarse por diversos factores, lo que sí está claro, es que hay que saber controlarlo porque con estrés las cosas no salen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener Organización • Establecer Prioridades • Aprender a decir no • Renovarse o mantenerse actualizado • Descanso

	El tema de una planificación apropiada implica que el docente pueda recurrir a diferentes herramientas y metodologías para que los contenidos programáticos lleguen de mejor manera a los alumnos.
La mayor parte de los encuestados consideran que las capacitaciones se deben de impartir en el Colegio Monterrey y en horas laborales, y una pequeña parte fuera de las instalaciones y fuera jornada laboral.	La Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey, debe realizar un plan de horario de capacitaciones donde se impartan dentro de la jornada laboral y en la misma institución para que todos los colaboradores puedan participar de la capacitación y no incurran en gastos adicionales.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2018

Cuadro # 6 Objetivo Específico #4

Objetivo Específico #4	
Analizar las capacitaciones brindadas a los coordinadores y administrativos en el Colegio Monterrey, si se ajustan a los perfiles de cada puesto.	
Indicador 1 y 2: Planes de desarrollo y Perfiles de puestos.	
Conclusiones	Recomendaciones
Más de la mitad de los encuestados,	Se debe mejorar la comunicación en

<p>consideran que la comunicación en materia de capacitación es efectiva, mientras que una cuarta parte respondieron que la comunicación no es buena.</p>	<p>relación con el tema de capacitación, ya que sin duda esto va a venir a mejorar los procesos necesarios para que los coordinadores y personal administrativo puedan ser capacitados de manera eficiente.</p>
<p>La mitad de los encuestados se identifican las capacitaciones con emociones de motivación por el conocimiento que van a tener, una cuarta parte por emoción y felicidad, y la otra cuarta parte por emociones de investigación sobre el tema.</p>	<p>Se debe dar seguimiento a las capacitaciones que se brindan y que den de una forma clara y de fácil comprensión, ya que los colaboradores se encuentran muy motivados por dicha formación, sienten emoción y felicidad para seguir creciendo profesionalmente.</p>
<p>Más de la mitad de los encuestados indicaron que el departamento de Gestión Humano para asignar una capacitación utiliza la herramienta reuniones con el personal.</p>	<p>Se debe tomar en cuenta el desarrollo y aplicación del DNC antes de asignar las capacitaciones y utilizar la evaluación del desempeño.</p>
<p>Más de la mitad de los encuestados marcaron que sí se debe de realizar un análisis más exhaustivo de las necesidades de capacitación para cada coordinador y administrativo, y una cuarta parte de los encuestados</p>	<p>El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe realizar un análisis exhaustivo de las necesidades de capacitación porque cada coordinador académico y personal administrativo tienen</p>

<p>considera que no es necesario.</p>	<p>necesidades diferentes.</p>
<p>La mayor parte de los encuestados respondieron que el Colegio Monterrey no cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto, sin embargo, una pequeña parte de las personas indicaron que sí.</p>	<p>El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe elaborar un Manual de Descripción de Puestos ya que es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la institución, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.</p>
<p>La mayoría de los encuestados prefieren trabajar en equipo y menos de la mitad prefieren trabajar en forma individual</p>	<p>El departamento de Gestión y Talento Humano del Colegio Monterrey debe aplicar el trabajo en equipo ya que incrementa la motivación de los colaboradores y tienen la oportunidad de cohesionar sus conocimientos y competencias, y ser reconocidos por ello, desarrollando un sentimiento de autoeficacia y pertenencia al grupo.</p>

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2018

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Álvarez, R; Meling, L y Ateaga, J. (2015). *Guía Metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en postgrados*. 1ª ed. México: Centro de producción editorial.

Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. 2ª ed. México: Grupo Editorial Patria.

Benavídes Pañeda Javier, (2014). *Administración*. España, Editorial McGraw-Hill.

Bernal Torres César Augusto (2013) *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, México, Pearson Educación. Edicions de la Universitat de Lleida.

Bernal Torres & Sierra Arango, (2013) *Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI*, Colombia, Editorial Pearson.

Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. 9ed. Ed. Mc Graw Hill.

Dessler Gary y Varela Ricardo, (2015) *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*, México, Pearson Educación

Ferreyra, A y De Longhi, A. (2014). *Metodología de la investigación*. II. 2ª ed. Argentina: Encuentro grupo editor.

García, C. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. 1ª ed. España: McGraw-Hill.

Gómez, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. 8ª ed. España: Editorial Pearson.

González, L. (2017). *Guía trabajos de graduación, tesinas y tesis en ciencias políticas*. 3ª ed. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Hernández Sampieri R; Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta ed. México: Editorial McGraw-Hill.

Mondy R Wayne (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo primera edición. México.

Münch Galindo Lourdes, (2013) *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*, México Pearson Educación

Rubio, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. 1ª ed. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.

Werther Jr., W & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión de Capital Humano* (Sétima ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores

Werther William, (2014), *Administración de Recursos Humanos*. Estados Unidos, Editorial McGraw-Hill.

Tesis

Yadira Fernanda Sosa Guerra. (2014). Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo para el personal docente del instituto tecnológico del nororiente. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, San Luis Gonzaga, S. J, Zacapa.

<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Sosa-Yadira.pdf>

Faira Medina Proaño. (2014). Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del ministerio de defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013. (Tesis inédita de maestría). Pontificia universidad católica del Ecuador, Ecuador.

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8130/TESIS%20FINAL%20NOVIEMBRE%20INCLUYE%20HOJA.pdf?sequence=2>

Lilia Verónica Ahumada Carmona. (2010). Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio. (Tesis inédita de maestría). Instituto Politécnico Nacional, D.F, México.

<http://148.204.210.201/tesis/433.pdf>

Páginas web

Colegio Monterrey <http://monterrey.ed.cr>

INA (2018). Los objetivos educacionales. Costa Rica. INA.

Disponible en: <http://www.ina.ac.cr>.

Documentos en Internet

Ariel Fiszbein, Belén Cumsille, Simón Cueva. (2016). La capacitación laboral

En América Latina. Laureate Latinoamérica. Recuperado de:

<http://laureatecomunicacion.com/prensa/wpcontent/uploads/2017/01/LaCapacitaci%C3%B3n-Laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina-FINAL-1.pdf>

Justia México. (2018). Ley Federal del Trabajo. México. Recuperado de:

<https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-cuarto/capitulo-iii-bis/>

Coca Cola, San José Provincia, San José, Costa Rica Recuperado de:

<https://www.occ.com.mx/blog/quinto-punto-evitar-en-tu-curriculum-fotografias-inapropiadas/>

ANEXOS



**Facultad de Ciencias Económicas
Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos
TESINA**

Cuestionario

Instrumento para evaluar el proceso de capacitación actual y su influencia en el desempeño laboral; que aplica a los colaboradores del Colegio Monterrey. Con el propósito de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación a nivel administrativo y coordinadores académicos para optar por el título de Bachillerato en administración de empresas con énfasis en Recursos humanos.

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el proceso de capacitación; agradezco su ayuda en la realización del mismo.

Por favor proceder a marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y no será utilizada para otros propósitos.

A. DATOS GENERALES

1. ¿Género?

Femenino

Masculino

2. ¿Cuál es su edad actual?

18 a 25

26 a 30

31 a 35

36 a 40

41 a 45

46 a 50

51 en adelante

3. ¿En qué nivel académico se encuentra usted actualmente?

Bachiller universitario

Licenciatura universitaria

Maestría Universitaria

Otro. ¿Cuál? _____

4. ¿Hace cuánto tiempo labora usted para el Colegio Monterrey?

1 a 2 años

2 a 3 años

- 4 a 5 años
- Más de 5 años

5. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar al Colegio Monterrey?

- Sí
- No

6. ¿A cuál puesto pertenece usted?

- Coordinador Académico
- Administrativo

VARIABLE Nº 1: Programa de Capacitación

Indicadores 1 y 2: Procedimientos internos y normativa del Colegio Monterrey

7. ¿Conoce usted como colaborador del Colegio Monterrey, cuál es el proceso de capacitación interna?

- Sí
- No

8. ¿Conoce usted el procedimiento para solicitar una capacitación?

- Sí
- No

9. Es necesaria la capacitación en su puesto de trabajo.

- Sí
- No

Por qué

10. ¿En el periodo de “Brechas de Capacitación” conoce usted los criterios que utiliza el departamento de Gestión de Talento Humano para asignar las capacitaciones?

Sí

No

11. Realiza el Colegio Monterrey el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación).

Sí

No, Pase a la pregunta 13

12. Cuáles de los siguientes métodos se utilizan para el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación).

Solicitud del coordinador a Talento Humano

Solicitud del colaborador

Otro especifique

13. ¿Durante su proceso, el Colegio Monterrey ha solicitado a Gestión de Talento Humano alguna necesidad de capacitación en sus funciones?

Sí

No, Pase a la pregunta N° 15

¿Cuál o cuáles?

14. Cuando se solicita capacitación a Gestión de Talento Humano muestran interés de las solicitudes realizadas:

Sí

No

¿Por qué?

15. ¿Tiene la organización un modelo de indicadores que permita medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación?

Sí

No

VARIABLE N° 2: Necesidades de Capacitación

Indicadores 1: Programa de Capacitación para los Coordinadores Académicos y Administrativos.

16. ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?

Sí

No

17. ¿Durante de los meses enero a agosto del 2018, cuántas capacitaciones recibió?

1 a 2

4 a 5

6 o más

Ninguna. Pase a la pregunta 19

18. Las actividades de capacitación que recibió fueron:

Excelentes

Muy buenas

Buenas

Regulares

Malas

19. ¿La capacitación de sistemas informáticos o material de apoyo que usa diariamente las ha aprendido por medio de?

Capacitación de un compañero

Capacitación virtual

Capacitación formal con proveedor

Capacitación pagada por el coordinador

Otro, especifique

20. ¿Ha sufrido estrés en algún momento por no manejar el equipo o los sistemas que utiliza el Colegio Monterrey?

Sí

No

21. ¿En el periodo de necesidades de capacitación, Gestión de Talento Humano demuestra que está preparado para asignar y dar realimentación de capacitación?

Sí

No

¿Por qué?

22. ¿Colegio Monterrey le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?

Sí, Cuáles _____

No

23. ¿Se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los colaboradores? ¿De qué manera?

Variable N° 3: Procesos de capacitación

Indicador 1: Capacitaciones

24. ¿Considera que por medio de las capacitaciones que brinda el Colegio Monterrey mejoraría su rendimiento y desempeño laboral?

() Sí,
¿Cómo?

() No

¿Por qué? _____

25. Para fortalecer el desempeño laboral y crecimiento personal, cuáles de los siguientes temas debería gestionar el Colegio Monterrey. Indicar las opciones que considera pertinentes. Puede marcar más de una

- () Idiomas
- () Servicio a los estudiantes
- () Trabajo en equipo
- () Manejo del estrés
- () Liderazgo
- () Planeamiento

() Otro especifique:

26. ¿Cuándo se le asignan capacitaciones prefiere que se impartan en las instalaciones del Colegio Monterrey o en un lugar fuera del Colegio?

() Colegio Monterrey

() Fuera de las instalaciones del Colegio Monterrey

¿Por qué?

27. ¿Considera que las capacitaciones se deben realizar en:

() Horas Laborales

() Fuera de la Jornada laboral

() Parte en la jornada laboral y otra fuera de la jornada

¿Por qué?

VARIABLE N° 4: Programas de Capacitación

Indicadores 1 y 2: Planes de desarrollo y Perfiles de puestos.

28. ¿En materia de capacitación la comunicación es efectiva?

() Sí

() No

Por qué

29. ¿Qué recomendaría para mejorarla?

30. ¿Cómo es su comunicación con el departamento de Gestión de Talento Humano?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Deficiente

31. Cuando se le asigna una capacitación con cuáles de las siguientes emociones se identifica.

- Motivación por el conocimiento
 - Preocupación por el tiempo
 - Emoción / felicidad
 - Desmotivación / aburrimiento
 - Investigar sobre el tema
 - Otros, Especifique
-
-

32. ¿Indique cómo fue la información recibida de la convocatoria?

- Clara
- Ambigua
- Confusa
- De fácil comprensión

33. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza el departamento de Gestión y Talento Humano de para asignar capacitaciones?

- Evaluación en período de brechas
- Reuniones con el personal

Evaluaciones del Desempeño

Otros, especifique:

34. Cree usted que se debe realizar un análisis más exhaustivo de las necesidades de capacitación para cada coordinador y administrativo.

35. ¿Conoce si el Colegio Monterrey cuenta con un manual general de puestos donde se encuentra identificada la descripción de su puesto?

Sí

No

36. ¿Al momento de iniciar a laborar en el Colegio Monterrey le enseñaron su rol de puesto para usted identificar las necesidades de capacitación?

Sí

No

37. En sus funciones del día a día se siente a gusto trabajar:

En forma individual

En equipo

38. ¿El Colegio Monterrey le ha proporcionado las herramientas de capacitación necesarias para desarrollar sus funciones?

Sí

No

VARIABLE N° 5: Programas de Capacitaciones

Indicador 1: Recomendaciones

39. Qué recomendaría usted para mejorar el proceso de capacitación que aplica el departamento de Gestión de Talento Humano.

40. Qué recomendaría usted al respecto a la forma como se deberían determinar las necesidades de capacitación que se relacionen con cada coordinador y administrativo y necesidades de la organización.

41. Qué recomendaría usted al departamento de Gestión y Talento Humano para que la información de las capacitaciones sean más eficiente, mayor fluidez y rapidez.

42. Cómo se podría mejorar los perfiles de puesto.

43. Si tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de capacitación por favor lo puede indicar en el siguiente espacio:

Muchas Gracias por su disposición y tiempo a contestar el cuestionario
