

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO
DE GOBERNACIÓN”**

**JENMY GUISELA MAZARIEGOS ESCOBAR
HEIDY BEATRIZ ARRIOLA ORTÍZ**

GUATEMALA, MARZO DE 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS
COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL
MINISTERIO DE GOBERNACIÓN”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

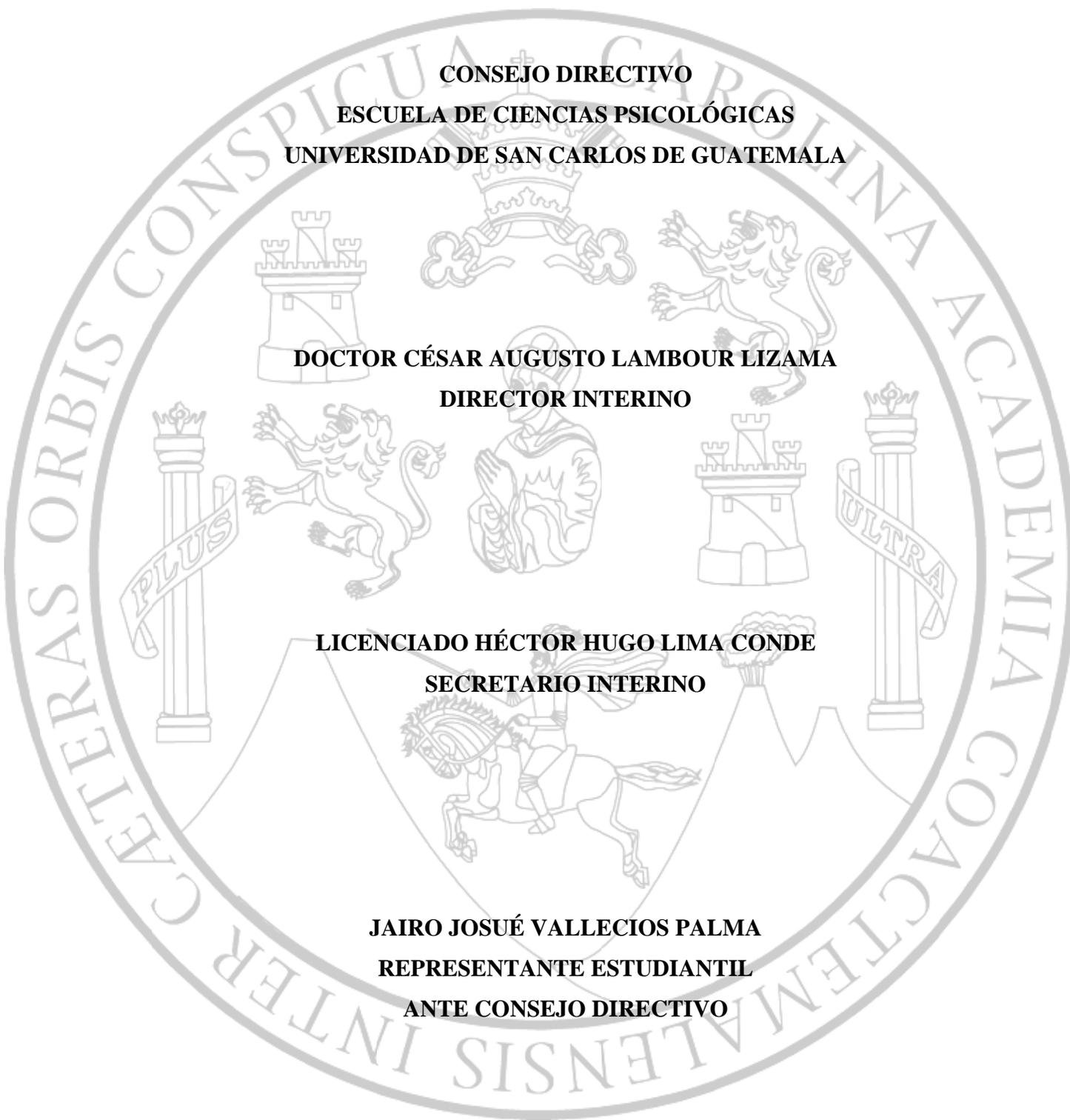
**JENMY GUISELA MAZARIEGOS ESCOBAR
HEIDY BEATRIZ ARRIOLA ORTÍZ**

**PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PSICÓLOGAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADAS

GUATEMALA, MARZO DE 2012

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure on horseback, surrounded by various heraldic symbols like castles, lions, and columns. The Latin motto "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 429-2010
DIR. 328-2012

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usaapsic@usac.edu.gt

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

12 de marzo de 2012

Estudiantes

Jenny Guisela Mazariegos Escobar
Heidy Beatriz Arriola Ortiz
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el **ACUERDO DE DIRECCIÓN TRESCIENTOS DIECISÉIS GUIÓN DOS MIL DOCE (316-2012)**, que literalmente dice:

"TRESCIENTOS DIECISÉIS: Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN"**, de la carrera de LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA, realizado por:

Jenny Guisela Mazariegos Escobar
Heidy Beatriz Arriola Ortiz

CARNÉ No. 97-10266
CARNÉ No. 97-14892

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por Licenciada Katia Desireé Tejeda Vielman y revisado por Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

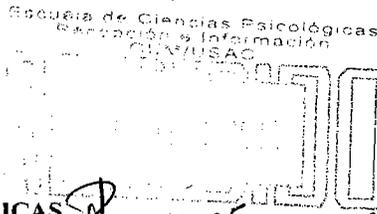
Atentamente,

"**ID Y ENSEÑAD A TODOS**"

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO



/Gaby



316
328

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usaapsic@usac.edu.gt

19:35 Registro 429-10

CIEPs 159-2012
REG: 429-2010
REG: 429-2010

INFORME FINAL

Guatemala, 01 de marzo 2012

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN.”

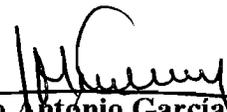
ESTUDIANTE:
Jenny Guisela Mazariegos Escobar
Heidy Beatriz Arriola Ortíz

CARNÉ No:
97-10266
97-14892

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 29 de febrero 2012 y se recibieron documentos originales completos el día 01 de marzo 2012, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Marco Antonio García Enriquez
COORDINADOR



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
Arelis



CIEPs. 160-2012
REG: 429-2010
REG: 429-2010

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 01 de marzo 2012

Licenciado Marco Antonio García Enríquez, Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.-"Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado García:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**“DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN.”**

ESTUDIANTE:
Jenny Guisela Mazariegos Escobar
Heidy Beatriz Arriola Ortíz

CARNE NO.
97-10266
97-14892

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 24 de febrero 2012 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciada Meli Johana Cárcamo Duarte
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

Guatemala, 02 de Enero de 2012

Licenciado
Marco Antonio García
Coordinador Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
CUM

Estimado Licenciado García:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del proyecto de investigación titulado “DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN” realizado por los estudiantes Jenmy Guisela Mazariegos Escobar, Carné 97-10266 Y Heidy Beatriz Arriola Ortiz, Carné 97-14892.

El trabajo fue realizado a partir del 01 de Julio al 15 de Octubre de 2011, tiempo que incluye la ejecución del proyecto y realización del presente informe.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciada Katia Tejeda

Psicóloga

Colegiado No. 570

Asesor de contenido



MINISTERIO DE GOBERNACIÓN
Guatemala, C.A.

Guatemala, 21 de Octubre de 2011

Licenciado
Helvin Velásquez
Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas,
CUM

Licenciado Velásquez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Jenmy Guisela Mazariegos Escobar, carné 9710266 y Heidy Beatriz Arriola Ortíz, carné 9714892 realizaron en esta institución El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de los puestos de Coordinadores y Subcoordinadores de la Dirección de Recursos Humanos, así como las capacitaciones acordadas como parte del trabajo de investigación titulado: "Diseño y Ejecución de un Programa de Capacitación para los Colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación" en el período comprendido del 3 de Mayo al 15 de Octubre del año 2011.

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,


Licda. Ana Elizabeth García Orantes
DIRECTORA DE
RECURSOS HUMANOS
MINISTERIO DE GOBERNACIÓN



cc
Archivo

PADRINOS DE GRADUACIÓN

POR JENMY GUISELA MAZARIEGOS ESCOBAR

KATIA TEJEDA

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 570

POR HEIDY BEATRIZ ARRIOLA ORTÍZ

KATIA TEJEDA

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

COLEGIADO 570

ACTO QUE DEDICO

(Heidy Arriola)

A DIOS:

Por haberme permitido hacer de este sueño una realidad, por darme sabiduría y fortaleza en todo momento.

MIS PADRES:

César Arriola Castillo y Rosa Ortiz Reyes, quienes siempre inculcaron en mí el incansable deseo de superación, por todo su amor, esfuerzo y buen ejemplo, que me ha llevado a ser la persona que soy.

MI ESPOSO:

Gersson Aguilar Q.E.P.D., por enseñarme a vivir cada día como si fuera el último, que el correr riesgos vale la pena, que el amor todo lo puede, que los amigos son importantes, que el dar es mejor que recibir. Cada preciado segundo de lo que vivimos quedará atesorado eternamente en mi corazón.

MI HIJA:

Gabriella Ximena, el ser más querido, mi gran regalo y el ángel que ilumina mi vida.

MIS HERMANOS:

Miguel, Dany, Carlos y Wendy con amor fraternal.

A MI FAMILIA:

Por incentivar me a seguir adelante.

A LA FAMILIA:

Aguilar Alonzo, con cariño y respeto por recibirme en el seno de su hogar.

MIS AMIGOS:

Williams, Juan Luis, Meary y Edgar por su gran apoyo.

A JENMY:

Gracias por su cariño, amistad, comprensión y paciencia.

A LC:

Por aceptarme como soy por demostrarme que mientras perseveremos nada ni nadie es un obstáculo para limitarse en alcanzar todo aquello que queremos. Gracias por estar a mí alrededor.

A USTED

Por compartir mí triunfo.

ACTO QUE DEDICO (Jenny Mazariegos)

A DIOS: Triunfo que dedico especialmente a Jesucristo, porque soy creación Suya, por Su misericordia eterna, porque infunde en mi aliento cuando me falta la fuerza, por ser el refugio y torre fuerte en quien pongo mi confianza, por ser el único digno de recibir la honra, infinitas gracias te doy porque “Toda buena dádiva y todo don perfecto desciende de lo alto, del Padre de las luces, en el cual no hay mudanza, ni sombra de variación.”

MIS PADRES: Esteban Mazariegos, por su ejemplo de perseverancia y trabajo, por todo su amor y por su apoyo para hacer de su hija una profesional.

Gloria Escobar, con su amor, tenacidad y espíritu de lucha me influyó firmemente para alcanzar esté y otros triunfos.

Hoy les hago entrega de este triunfo, es de ustedes y mío.

AL COMPAÑERO DE MI VIDA y AMIGO LUIS ARMANDO: Mi tesoro preciado, por enseñarme que el éxito proviene de Dios para sus propósitos, por iluminar mi vida, por su amor y apoyo incondicional, por brindarme la oportunidad de compartir mi vida a su lado. Laxs.

MIS HERMANOS: Glendy, Ludin, Elvis, Ricardo, Jordi y William por compartir toda una vida, instarme a seguir adelante en mis estudios, por ser una bendición para mí. Que mi triunfo sea un ejemplo para mis sobrinos.

A MIS AMIGOS: Por brindarme su apoyo moral y cariño.

A HEIDY: Por estar a mi lado en el recorrido hacia mi vida profesional, gracias por tu amistad, aprecio y apoyo incondicional. Gracias por los buenos momentos que compartimos y que hicieron más agradables los años de estudio.

A BEATRIZ: Gracias por tu amistad, cariño, interés y buenos deseos, por formar parte de mi vida y dejar una huella de ejemplo y profesionalismo. Gracias por tu amistad incondicional que valoro como un regalo en mi vida.

A LOS PROFESIONALES: Elsa de Pérez, Margarita Gálvez, Andrea Ramírez, Elsie Ruiz y Ana García por sus invaluable enseñanzas, por mostrarme con su vida que el éxito profesional es fruto del esfuerzo y dedicación personal, gracias por su amistad y cariño.

A USTED: Por compartir este momento especial que Dios me ha brindado.

AGRADECIMIENTOS

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS:

Base fundamental en la búsqueda de conocimientos.

A NUESTRA ASESORA:

Licenciada Katia Tejeda, por su tiempo y apoyo.

A NUESTRA REVISORA:

Licenciada Meli Cárcamo, por su orientación en el proceso teniendo el tiempo necesario para apoyarnos.

A MINISTERIO DE GOBERNACIÓN:

Por permitirnos realizar nuestra investigación en tan distinguida Institución.

A LAS LICENCIADAS:

Ana Elizabeth García y Elsie Ruiz, por el apoyo brindado durante la realización de la investigación.

ÍNDICE

| | Página |
|--|--------|
| Resumen del informe | 01 |
| Prólogo | 02 |
| CAPÍTULO I | |
| 1.1 Planteamiento del problema y marco teórico | 03 |
| 1.1.1 Planteamiento del problema | 03 |
| 1.1.2 Marco teórico | 05 |
| 1.1.2.1 Antecedentes sobre la Institución | 05 |
| 1.1.2.2 Base legal que sustenta el programa de capacitación en el Ministerio de Gobernación | 09 |
| 1.1.2.3 Administración de personal ó Gestión del Talento Humano | 11 |
| 1.1.2.4 Prácticas en la Gestión del Talento Humano | 12 |
| 1.1.2.4 Capacitación | 12 |
| 1.1.2.5.1 Concepto de capacitación | 12 |
| 1.1.2.5.2 Proceso de capacitación | 14 |
| 1.2 Delimitación | 23 |
| CAPÍTULO II | |
| Técnicas e Instrumentos | 24 |
| 2.1 Técnicas | 24 |

| | |
|---|----|
| 2.2 Instrumentos | 25 |
| CAPÍTULO III | |
| Presentación, análisis e interpretación de resultados | 27 |
| 3.1 Características del lugar y población | 27 |
| 3.1.1 Características del lugar | 27 |
| 3.1.2 Características de la población | 29 |
| 3.2 Presentación de análisis y resultados | 30 |
| CAPÍTULO IV | |
| Conclusiones y recomendaciones | 41 |
| 4.1 Conclusiones | 41 |
| 4.2 Recomendaciones | 43 |
| Bibliografía | |
| Anexos | |

RESUMEN

DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

Por:

Jenny Guisela Mazariegos Escobar
Heidy Beatriz Arriola Ortíz

El presente proyecto de investigación se enfocó en la realización de un Programa de Capacitación que determinó las necesidades reales del personal que ocupa los puestos de coordinadores y subcoordinadores de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación, siendo un total de 10 colaboradores de ambos géneros.

Por medio de la técnica de entrevista se conoció las necesidades de capacitación, y en base a la información obtenida en el instrumento Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación – DNC se diseñó un Programa de Capacitación, considerando los siguientes puntos previos al diseño del mismo:

- a. La descripción de puesto: Detalla las funciones y el perfil del puesto.
- b. El desempeño: Identifica la brecha entre el desempeño actual y el deseado.

Para la ejecución de las capacitaciones fue importante considerar que existen dos tipos:

- Generales: Son capacitaciones que abarcan temas de índole motivacional y de temas generales como:
 - Liderazgo
 - Trabajo en Equipo
 - Comunicación Efectiva
 - Resolución de Conflictos
 - Servicio al Cliente
 - Entre otros
- Específica: Relacionado directamente al trabajo desempeñado, por ejemplo, procedimientos o instrucciones relacionadas a las funciones del puesto de trabajo.

Para la ejecución del Programa de Capacitación se determinó el tiempo, espacio, metodología y seguimiento para la realización de las diferentes capacitaciones.

PRÓLOGO

La presente investigación se realizó con el propósito de conocer las necesidades de capacitación técnica y motivacional de los puestos de coordinadores y subcoordinadores del la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación, siendo un total de 10 colaboradores de ambos géneros.

Por medio del instrumento Cuestionario Detección de Necesidades de Capacitación – DNC –, descriptor de puesto y desempeño de cada colaborador se determinó las principales necesidades de capacitación, asimismo se estableció que para fines de tesis se ejecutarían dos temas:

- Trabajo en Equipo
- Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

La realización de una capacitación motivacional y técnica permitió observar el comportamiento de los colaboradores en dos temas diferentes, visualizando mayor participación en el tema de trabajo en equipo e interés en lo relacionado con los indicadores de Gestión de Recursos Humanos pero con poca participación por ser un tema nuevo para los colaboradores, sin embargo con la visión de asumir un nuevo reto, para implementarlos en la Dirección de Recursos Humanos.

Posterior al diseño y ejecución del programa de capacitación determinaron que este sería guía para la realización de los programas de capacitación de las diferentes direcciones que conforman la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación, para abarcar temas específicos y generales que permitan fortalecer en cada colaborador las actitudes y desempeño laboral para brindar un servicio de calidad al cliente interno y externo, y contribuir al logro de metas y objetivos de la institución.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento del Problema y Marco Teórico

1.1.1 Planteamiento del problema:

En la actualidad existen instituciones gubernativas que no cuentan con el diseño y ejecución de programas de capacitación o que presentan bajos índices en la aplicación de este, siendo una de estas instituciones el Ministerio de Gobernación.

Teniendo una participación continua en las actividades que realiza este Ministerio a través de la Dirección de Recursos Humanos se observó y evidenció cómo la falta de un programa de capacitación influye en que al personal únicamente se le capacite en temas generales y motivacionales, sin tomar en cuenta las necesidades específicas del puesto, por consiguiente falta fortalecer las habilidades, conocimientos teóricos, técnicos o prácticos. Este tipo de capacitaciones han repercutido en la productividad, motivación, eficacia y eficiencia del personal que presta servicio tanto al cliente interno como al externo, asimismo, ha dificultado al logro de objetivos y metas de la Dirección de Recursos Humanos, área responsable de gestionar y facilitar la información necesaria para que cada jefe inmediato realice el programa de capacitación en base a las necesidades específicas del puesto de trabajo del personal a su cargo, por lo que nace la necesidad de realizar este proyecto, con el propósito de fortalecer al personal de la Institución, asimismo dar a conocer las bases, conocimientos y fases necesarias para

implementar en las áreas de la Dirección Superior del Ministerio de Gobernación un programa de capacitación eficaz.

En la actualidad las empresas se realizan interrogantes como: ¿Por qué es importante conocer las necesidades de capacitación por puesto? ¿Qué beneficios se obtienen de conocer las necesidades de capacitación y cómo benefician en el desempeño? Respondiendo a las interrogantes se conoce que hoy las empresas responden ante las señales del entorno para adquirir y adoptar nuevos procesos y mejorarlos con el tiempo, con el objeto de construir ventajas competitivas, por eso consideran que la capacitación es una inversión, contribuye a contar con personal idóneo al perfil del puesto, aumenta la motivación y los colaboradores son receptivos a las diferentes técnicas de supervisión.

1.1.2 Marco teórico:

1.1.2.1 Antecedentes sobre la Institución

El Ministerio de Gobernación se considera uno de los más antiguos edificios por su creación; fue fundado el 26 de abril de 1839 durante el Gobierno del Doctor Mariano Rivera Paz. Inicialmente fue denominado “Ministerio de Gobernación, Guerra, Justicia y Negocios Eclesiásticos”, compuesto por: Jefe de Sección, tres Escribientes, un Archivero, un Portero y dos Sirvientas para atender tanto aquella Secretaría como la de Hacienda. El 14 de Diciembre de 1847 el Organismo Ejecutivo emitió un Acuerdo donde se asignaron por primera vez las atribuciones del Ministerio de Gobernación.

En este Acuerdo, se le suprimió el denominador de Guerra y se le añadió todo lo relativo a la Policía e Instrucción Pública, Ramo de Tierras, Administración de Correos, Construcción de Teatros, Caminos, Canales, Plazas Custodia de los Sellos, permaneciendo además lo que se refería a Justicia y Negocios Eclesiásticos. Posteriormente, en el Gobierno del General Justo Rufino Barrios en 1847 (Gobierno de la Reforma), se emitió un Acuerdo, donde se adjudica con el nombre de Gobernación, Justicia y Negocios Eclesiásticos.

Cinco años más tarde el General Barrios emite el Acuerdo en el que se suprime la denominación de negocios eclesiásticos, quedando únicamente Gobernación y Justicia en

el año de 1879. El 10 de noviembre de 1920 se emitió el Decreto 766, mismo que establece la sección de Justicia como una Dependencia del Ministerio. En el año 1997 fue emitido el acuerdo 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo (artículo 36), en donde se atribuyen al Ministerio de Gobernación las funciones que le competen hasta el momento.

El 28 de diciembre de 2007 fue emitido el Acuerdo Gubernativo No. 635-2007, por medio del cual se aprueba el Reglamento Orgánico Interno que establece la estructura del Ministerio de Gobernación y en Acuerdo Ministerial No. 2244-2007 del 31 de diciembre de 2007, se aprueba la estructura interna del mismo.

Actualmente, se le conoce como Ministerio de Gobernación y tiene como función mejorar los servicios de Seguridad, Regímenes Penitenciarios y Migratorios del país para garantizar el bienestar y calidad de vida del Ciudadano Guatemalteco.

Una de la interrogante latente e invalorable que en la actualidad empresarios, entidades públicas y empresas privadas, aún se preguntan es ¿para qué invertir en el recurso humano? piensan en la utilidad y no en la productividad. Sin embargo temas como globalización, actitud de cambio, calidad total, la excelencia en el servicio al cliente interno y externo, entre otros; exigen considerar un análisis en las instituciones de servicio y cuestionar si se encuentran en un nivel que les permita ofrecer un servicio de calidad, tomando en cuenta que la base fundamental para lograrlo es el Recurso Humano.

Ante tales circunstancias como las que vive el mundo de hoy, el comportamiento tiende a ser modificado y se enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. Las instituciones, por tanto, en este dinámico entorno, se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en el sector productivo, social y de servicio.

Al hacer un recorrido breve en la historia, antes de la Revolución Industrial, la forma de capacitación de los artesanos se adquiría mediante la relación “artesano-aprendiz”. Con el invento de la máquina de vapor (primera mitad del siglo XVIII) en Francia se inicia la era industrial, tanto las empresas como los sistemas de producción van siendo más complejas y en consecuencia los métodos de entrenamiento deben adaptarse a las nuevas condiciones, como resultado aparecen escuelas industriales cuyas metas son lograr mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible.

En la actualidad la capacitación del Recurso Humano es la respuesta a las necesidades que tienen las empresas y/o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y la productividad dentro de

cualquier Institución, al mismo tiempo, incrementar las posibilidades de bienestar del colaborador, así como ofrecer mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Se entiende por capacitación una actividad planeada y basada en necesidades reales de conocimientos orientadas a una mejor comprensión, desempeño y actitud del ser humano en su puesto actual o futuro.

La capacitación como elemento cultural de trabajo de la institución y proceso continuo y sistemático, debe concebirse para todos los miembros como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, asimismo facilita el desarrollo y crecimiento individual y por ende institucional.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continúa para alcanzar las metas institucionales, por consiguiente es fundamental contar con un Programa de Capacitación para los colaboradores de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Gobernación.

1.1.2.2 Base legal que sustenta el programa de capacitación en el Ministerio de Gobernación:

El Ministerio de Gobernación, actualmente tiene procedimientos para la programación y ejecución de capacitaciones; sin embargo, no se cuenta con un manual para el diseño y ejecución del programa anual de capacitación que permita coordinar, ejecutar y dar seguimiento a la formación programada.

El Ministerio de Gobernación se basa en los siguientes acuerdos para la programación de las capacitaciones:

- Acuerdo Número 09-03 de la Contraloría General de Cuentas “Normas Generales de Control Interno Gubernativo”¹: Estable que toda unidad administrativa es responsable de diseñar el programa anual de capacitación.
- Acuerdo Gubernativo 635-2007, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Gobernación²: Establece que la Dirección de Recursos Humanos debe desarrollar, supervisar y evaluar actividades de capacitación e implementar programas de desarrollo humano. También debe garantizar una adecuada

¹ Acuerdo Gubernativo 09-03 – Contraloría General de Cuentas. “Normas Generales de Control Interno” – 3.5

² Acuerdo Gubernativo 635-2007 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Gobernación – Capítulo III, art. 13 incisos 2 y 5

capacitación que permita que las actividades se desarrollen en un ambiente de credibilidad, confianza, respeto y apoyo.

- Acuerdo Ministerial Número 2244-2007³: Indica que se debe desarrollar, supervisar y evaluar actividades de capacitación e implementar programas de desarrollo humano.
- Acuerdo Gubernativo No. 185 – 2008⁴: Donde establece que dentro de las políticas administrativas debe desarrollarse un programa de capacitación que constantemente forme a los colaboradores dotándolos de conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas, a fin de prepararlos para las actividades laborales presentes como futuras.

El Reglamento de La Ley de Servicio Civil⁵: Menciona que se deberá establecer un programa de evaluación del desempeño que servirá de base para capacitaciones y adiestramientos.

³ Diario de Centroamérica – Acuerdo Ministerial Número 2244-2007, art. 21

⁴ Diario de Centroamérica - Acuerdo Gubernativo No. 185-2008, art. 3 – incisos d - j

⁵ Reglamento de la Ley de Servicio Civil – Art. 44

1.1.2.3 Administración de Personal ó Gestión del Talento Humano:

Durante mucho tiempo la administración de personal fue considerada como el área que cuida exclusivamente de las admisiones, el pago y de las dimisiones (renuncias, abandonos) de la mano de obra de las empresas. Recientemente el concepto de Administración de Personal se define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño⁶.

Actualmente la Gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales⁷:

- Los empleados no solo son meros recursos sino personas
- Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales
- Son socios de la organización

⁶Dessler.Gary, 1997: Human Resource Management, Pp 2

⁷Chiavenato, Idalberto , 2002: Gestión del Talento Humano, Pp 8

1.1.2.4 Prácticas en la Gestión del Talento Humano:

Entre las prácticas de la Gestión del Talento Humano se encuentran:

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Sistema de Compensaciones
- Evaluación del Desempeño
- Capacitación ó entrenamiento

Para fines de la presente investigación se definió y amplió lo relacionado a la gestión de la capacitación.

1.1.2.5 Capacitación

1.1.2.5.1 Concepto de capacitación:

Es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Su finalidad es la preparación y formación de personas. Está orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo, ya sea el actual o un cargo futuro⁸.

⁸ Chiavenato, Idalberto, 1993: Iniciación a la Administración de Personal, Pp 48

La capacitación incluye tres tipos de contenidos:

a. Transmisión de información y conocimientos:

- Información, políticas y normas de la empresa.
- Conocimientos de redacción, archivo, procesos de la empresa.
- Información sobre las funciones del puesto de trabajo.

b. Desarrollo de habilidades: Estas pueden ser motoras o manuales y su desarrollo exige capacitación y práctica constante.

- Manejo de maquinaria Industrial
- Uso de computadora ó sistemas específicos
- Operar y armar máquinas industriales

c. Desarrollo de actitudes: Por lo común, se trata de transformar actitudes negativas o inadecuadas en actitudes positivas y favorables.

- Relaciones interpersonales, trabajo en equipo
- Servicio al cliente, motivación

Se puede decir que la finalidad de la capacitación es mantener a todas las personas preparadas para el desempeño de sus cargos actuales o futuros, si no están preparadas pierden eficiencia y productividad.

1.1.2.5.2 Proceso de Capacitación:

La capacitación es un proceso cíclico compuesto por cuatro fases secuenciales:



1.1.2.5.2.1 Determinación de las Necesidades de Capacitación – DNC:

Corresponde al diagnóstico de lo que se debe realizar en el puesto de trabajo, este primer paso para establecer un programa de capacitación. Por lo general una deficiencia en el desempeño del cargo, surge cuando la exigencia del puesto es mayor que la del desempeño del ocupante.

Para la determinación de las necesidades de capacitación se debe tomar en cuenta:

- **La Tarea (puesto) / descripción del puesto:** Para desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficaz, a través del estudio detallado del mismo.

- **El Desempeño:** Para identificar la brecha que existe entre el desempeño actual con el deseado, para eliminar los obstáculos que se presenten a través de la capacitación.

También se puede mencionar entre otros de los métodos para la estimación de necesidades⁹:

- Observaciones del comportamiento en el lugar de trabajo
- Discusiones de grupo
- Pruebas de habilidades
- Evaluación de programa pasados
- Entrevistas con participantes potenciales
- Comités de asesoría

Aun cuando el análisis sistemático de las necesidades parece bastante lógico, incluso esencial, en la toma de decisiones racionales para los programas de formación, esto no ocurre con frecuencia. En un estudio se encontró que el 81% de las compañías estudiadas habían identificado necesidades de capacitación sólo como reacción ante los problemas a medida que ocurrían¹⁰.

Una de las razones más comunes para que no realice la determinación de las necesidades de capacitación, es la falta de apoyo y remuneración por parte de la dirección, y la falta de motivación del empleado.

⁹Milkovich, George T. yBoudreau, John W., 1994: Dirección y Administración de Recursos Humanos. Pp 392

¹⁰Digman, L. A., 1980:Determining Management Development Needs, Human Resource Management. Pp 12 - 17

Las necesidades de capacitación generalmente se detectan en las siguientes situaciones:

- Cambios de métodos o procesos de trabajo
- Modernización de los equipos e instalaciones de la empresa
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios
- Cambio de puesto
- Baja productividad del personal
- Baja calidad de trabajo
- Comunicaciones deficientes
- Exceso de errores o desperdicio de tiempo y recursos

1.1.2.5.2 Programa de Capacitación:

Una vez verificadas las necesidades de capacitación, se pasa a la programación de las capacitaciones. Programar significa determinar lo siguiente:

- Quién debe ser capacitado
- En qué se debe capacitar, esto es, el contenido de la capacitación
- Cómo se debe capacitar, es decir, las técnicas de capacitación
- Cuándo se debe capacitar
- Dónde se debe capacitar
- Quién será el instructor

La programación contempla todos los detalles de cómo se ejecutará la capacitación.

1.1.2.5.2.3 Ejecución del Programa de Capacitación:

La ejecución consiste en hacer funcionar el programa y puede hacerse de maneras diferentes:

- En el propio local de trabajo, por ejemplo: las capacitaciones de habilidades y destrezas en el manejo de equipos o maquinarias que un colaborador utiliza en su propio cargo.
- En la empresa pero fuera del lugar de trabajo, este tipo de capacitación se realiza en una sala de reuniones.
- Fuera de la empresa, es decir, en una institución o centro educativo.

Entre las principales técnicas de capacitación se pueden mencionar¹¹:

- Coaching
- Rotación de puestos
- Paneles de gerentes en entrenamiento
- Clases magistrales
- Juegos gerenciales
- Programas relacionados con universidades

¹¹Alles, Martha Alicia, 2000: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Pp 311

En la visión de Cole¹² los modernos métodos de capacitación incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento. A su vez los programas deben ser flexibles, acordes con la disponibilidad del trabajador y de la organización.

También es importante el ambiente y la preparación del instructor, el cual puede diseñarse a partir de nueve aspectos básicos:

- Obtener la atención
- Informar a los participantes acerca de los objetivos
- Recordar los requisitos en forma estimulante
- Presentar el material que motive la capacitación
- Proporcionar la orientación al aprendizaje, como son
- las indicaciones verbales, las sugerencias y el contexto
- Fomentar el desempeño
- Proporcionar retroalimentación
- Estimar el desempeño

Aumentar la retención y la transferencia, proporcionando una gran cantidad de ejemplos o problemas¹³.

¹² Cole, Gerald, 1997: Personnel Management. Pp 23

¹³Gagne, R. M. y Briggs, L. J.,1979: Principles of Instructional Design, CBS College Publishing.

El instructor o gestores de la capacitación deben asegurarse en realizar lo siguiente:

- Difusión del programa
- Informar a los participantes del tiempo y el lugar en el que se ejecutaran los planes de capacitación
- Organizar las instalaciones
- Verificar los requisitos físicos, como asientos, comida y provisiones
- Asegurar el equipo necesario y que funcione de manera adecuado
- Establecer los objetivos de la capacitación
- Estudiar el tema de capacitación para anticiparse a las respuestas del grupo, y preparar experiencias, ejemplos e historias
- Inculcar entusiasmo personal por el tema¹⁴

Aunque esto pueda resultar obvio es probable que recuerde haber asistido a una capacitación que no concluyó satisfactoriamente, porque se omitió alguno de estos puntos.

¹⁴ Randall, J. S., 1978: Tú y el Entrenamiento Efectivo. Pp 10-19

1.1.2.5.2.4 Evaluación y Seguimiento de los Resultados de Capacitación:

Constituye la última etapa del proceso y sirve para verificar si lo que fue programado y ejecutado realmente logro satisfacer las necesidades de capacitación diagnosticadas anteriormente. Sin embargo, de continuar los problemas diagnosticados, es indudable que alguna de las gestiones no se realizó bien, por ejemplo: el diagnóstico fue deficiente, la programación no fue correcta o la ejecución fue precaria. Compete a la evaluación de los resultados de la capacitación verificar si todo salió bien o no.

Con independencia del método, evaluar la efectividad de cualquier programa de capacitación supone responder a las siguientes preguntas:

- ¿Se ha producido algún cambio?
- ¿Se debe el cambio a la capacitación recibida?
- ¿Se relaciona el cambio verdaderamente con el logro de los objetivos de la organización?
- Se producirán cambios similares con otras personas que participen en el mismo programa de capacitación.

Si bien se han propuesto diferentes métodos de evaluación a lo largo de los años, la mayoría de los especialistas en capacitación, están de acuerdo en que deben incluirse al menos cuatro componentes¹⁵:

- Respuesta a la capacitación: ¿Qué piensan los participantes del programa de capacitación?
- Aprendizaje: ¿En qué medida han aprendido los colaboradores lo que se le ha enseñado? ¿Han aprendido los conocimientos y habilidades que se habían fijado como objetivo del programa?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de comportamiento se han producido en el trabajo como consecuencia de haber realizado el programa de capacitación?
- Resultados: ¿Hasta qué punto se han producido resultados tangibles en cuanto a productividad?

La elección de los criterios depende del nivel al que vaya a efectuarse la evaluación de la capacitación.

¹⁵Dolan, Simón, et al., 1999: La Gestión de los Recursos Humanos. Pp 152

1.2 Delimitación:

El trabajo de investigación se realizó en el Ministerio de Gobernación, en la Dirección de Recursos Humanos, con el personal que ocupa el puesto de Coordinador y Subcoordinador, siendo un total de 10 colaboradores de ambos géneros, en la ejecución de capacitaciones fueron participantes la Directora y Subdirectora. La duración fue de tres meses, que incluye la realización del proyecto, diseño de formatos y recopilación de información, y programación de las capacitaciones. Se concretó para fines de la presente investigación la ejecución de dos capacitaciones, sin embargo en el programa de capacitación se definieron las capacitaciones requeridas en el Cuestionario Detección de Necesidades de Capacitación–DNC–para los puestos de coordinadores y subcoordinadores.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas:

2.1.1 Entrevista:

Por medio de esta técnica se entrevistó a cada responsable de las diferentes coordinaciones de la Dirección de Recursos Humanos, para el vaciado de la información en el cuestionario DNC, asimismo a la Directora y Subdirectora para completar y confirmar las necesidades de capacitación.

2.1.2 Talleres de capacitación:

Se determinaron para la realización de los temas de capacitación, con la finalidad de ejecutarlas en forma dinámica y práctica, estableciendo un tema motivacional y uno técnico.

2.2 Instrumentos

2.2.1 Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación - DNC:

Instrumento diseñado para la recolección de información de las necesidades de capacitación de los coordinadores y subcoordinadores de la Dirección de Recursos Humanos. Este consta de dos secciones, la primera sección contiene las instrucciones, la información general del colaborador y área en la que se desempeña, la segunda sección está dividida en columnas, y toma en cuenta los siguientes aspectos: a. las funciones principales del puesto; b. los conocimientos requeridos para el desempeño puesto; c. los conocimientos y habilidades que se requiere capacitar; y d. los resultados del desempeño real en el puesto de trabajo. (Ver anexo – 1A)

2.2.2 Cuestionario de Cotejo de Información:

Se utilizó para confirmar con la Directora y Subdirectora de la Dirección de Recursos Humanos la información necesaria para considerar en la logística de la ejecución de las capacitaciones, consta de diez preguntas abiertas, entre las cuales una permitió conocer las fortalezas y aspectos de mejora del área y otras las capacitaciones sugeridas por la Dirección de Recursos Humanos. (Ver anexo – 1B)

2.2.3. Programa de Capacitación:

Se realizó en base a la información obtenida en el Cuestionario Detección de Necesidades de Capacitación – DNC – (ver anexo 1-A) y en el Cuestionario de Cotejo de Información (ver anexo 1-B). El programa de capacitación da a conocer los temas requeridos para cada coordinación de la Dirección de Recursos Humanos y la calendarización para la ejecución de las mismas, sin embargo para fines de la presente investigación se programaron dos temas de capacitación. (Ver anexo – 1A)

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la población:

3.1.1 Características del lugar:

El Ministerio de Gobernación es una entidad pública que se ubica en la 6ª. Ave. 13-71 zona 1, su misión, visión y valores son:

- **MISIÓN**

Rector de la política interna del país, para la gobernabilidad del mismo, la seguridad de las personas y sus bienes; que vela por el orden público, administra los regímenes penitenciario y migratorio, y facilita la organización y participación social.

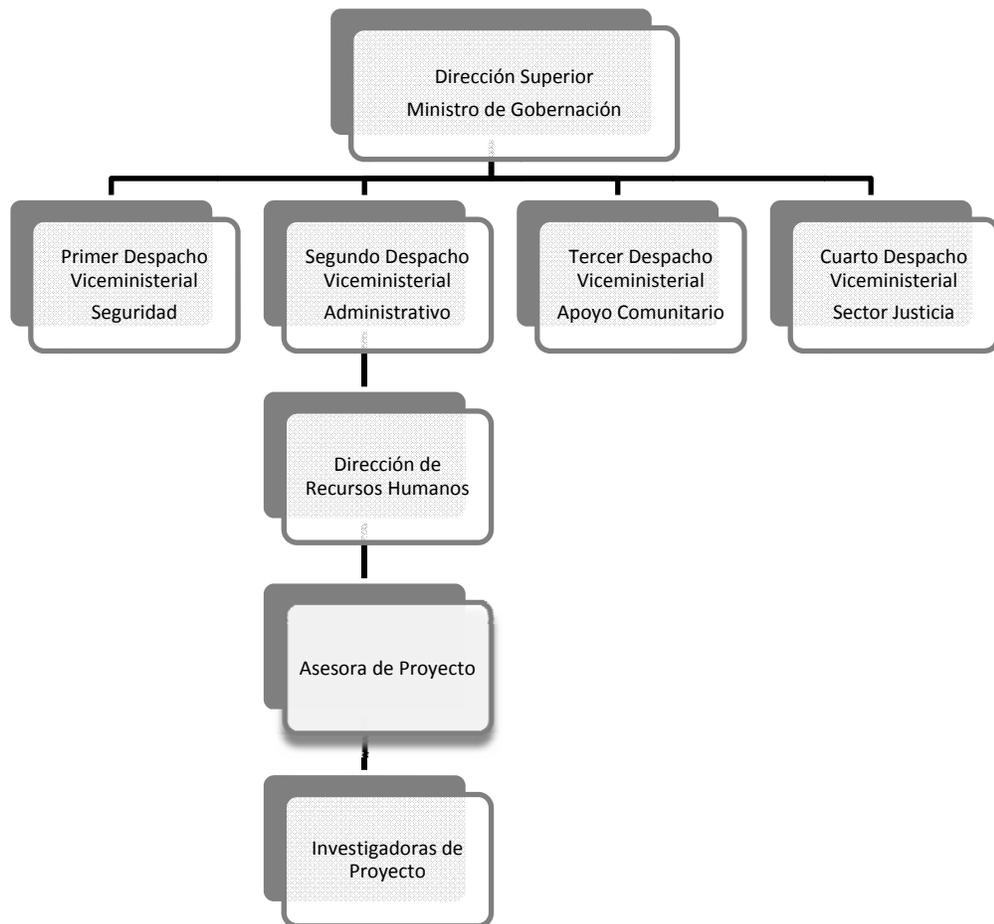
- **VISIÓN**

Ser la institución eficiente y profesional, respetuosa y garante de la Constitución, las leyes y los Derechos Humanos, que logre, con participación de la sociedad, la gobernabilidad y seguridad del país, gozando de la confianza y credibilidad de la población.

• **VALORES:**

- Responsabilidad
- Lealtad
- Respeto
- Seguridad
- Integridad

Cuenta con la siguiente estructura jerárquica:



La presente investigación se realizó en la Dirección de Recursos Humanos, actualmente esta cuenta con un total de cinco coordinaciones y estas son:

- Coordinación de Reclutamiento y Selección de Personal
- Coordinación de Asuntos Administración de Personal
- Coordinación de Aplicación de Personal
- Coordinación de Capacitación y Desarrollo
- Coordinación de Sueldos y Salarios

Cada coordinación lleva procesos que unificados cumplen con el propósito principal de brindar servicio al cliente interno y externo, asimismo contar con los controles administrativos necesarios y descritos en las diferentes leyes que regulan la entidades públicas.

3.1.2 Características de la población:

Los colaboradores que fueron parte de la investigación se ubican en la Dirección de Recursos Humanos, cinco en el puesto de coordinador y cinco en el subcoordinador, los participantes son de ambos géneros, las edades oscilan entre 27 a 40 años, y el nivel de escolaridad es de licenciatura. En la ejecución de las capacitaciones participaron la Directora y Subdirectora.

3.2 Presentación y análisis de Resultados

3.2.1 Presentación del Cuestionario Detección de Necesidades de Capacitación:

Este cuestionario permitió evaluar las funciones principales de cada puesto investigado, determinando como un punto a reforzar en la mayoría de puestos los temas específicos del área a su cargo, determinando reinducciones de puntos claves con el apoyo de personal interno, por ejemplo: una reinducción en los procesos: a. Reclutamiento y Selección de Personal, b. Ley de Contratación del Estado, c. Ley de Servicio Civil y Su Reglamento, entre otras. (Ver anexos al final)

El DNC también permitió conocer aquellas capacitaciones que contribuyen al buen desempeño de la Dirección de Recursos Humanos, determinando cuales son los conocimientos y habilidades que se requieren para cada función, esto se realizó por puesto, entre las cuales se puede mencionar: manejo de pruebas psicométricas, técnicas de entrevista, manejo de Excel, Access, Proyecj, Visio, métodos de evaluación del desempeño, indicadores de gestión de recursos humanos, liderazgo, trabajo en equipo, técnicas para hablar en público, entre otros temas. (Ver anexos 1-A)

La información obtenida en el cuestionario DNC se revisó juntamente con la subdirectora de la Dirección de Recursos Humanos, quien sugirió se realizaran las modificaciones correspondientes y posterior a ello aprobó el DNC de cada colaborador

firmando en el mismo (ver anexos 1-A). También completó el cuestionario de cotejo de información (ver anexo 1-B)

3.2.2 Presentación del Programa de Capacitación:

Una vez realizado el DNC y completado el Cuestionario Cotejo de Información se procedió a realizar juntamente con la Subdirectora de la Dirección de Recursos Humanos el programa de capacitación, determinando las capacitaciones técnicas y motivacionales, asimismo las dos capacitaciones que se ejecutaron para fines de tesis, siendo estas dos las únicas que se programaron, dejando el resto de capacitaciones plasmadas para ser programadas en un futuro (ver anexo 1).

3.2.3. Ejecución del Programa de Capacitación:

Los temas de capacitación que se ejecutaron son:

- Trabajo en Equipo
- Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Para desarrollar los diferentes temas se contrataron los servicios de dos licenciados especialistas en el área.

El programa de capacitación de cada tema fue:

TEMA: TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO

OBJETIVO: Fortalecer el liderazgo en mandos medios y hacer conciencia en la importancia de trabajar en equipo para la ejecución y seguimiento de actividades

| No. | Actividad | Hora | Responsable | Recursos | Observaciones |
|-----|--|------------|-------------------|---|---------------|
| 1 | Bienvenida | 09:05 hrs. | Jenmy Mazariegos | | |
| 2 | Presentación del instructor | 09:10 hrs. | Jenmy Mazariegos | Curriculum Vitae del Instructor | |
| 3 | Dinámica rompe hielo | 09:15 hrs. | | Cañonera, pantalla, lap top, | |
| 4 | Desarrollo del tema: Trabajo en Equipo y Liderazgo | 09:20 hrs. | Lic. Carlos Gómez | hojas impresas, lapiceros, tijeras, clip, hojas en blanco | |
| 5 | Refacción | 10:45 hrs. | RRHH - MINGOB | | |
| 6 | Continuación del tema: Trabajo en Equipo y Liderazgo | 11:00 hrs. | Lic. Carlos Gómez | | |
| 7 | Cierre de la capacitación | 12:30 hrs. | Lic. Carlos Gómez | | |
| 8 | Entrega de diplomas | 12:50 hrs. | Heidy Arriola | Diplomas | |
| 9 | Agradecimiento por participación | 13:00 hrs. | Heidy Arriola | | |

TEMA: INDICADORES DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: Dar a conocer la importancia de establecer indicadores de seguimiento, evaluación y de control para las gestiones administrativas y de desarrollo del departamento de recursos humanos.

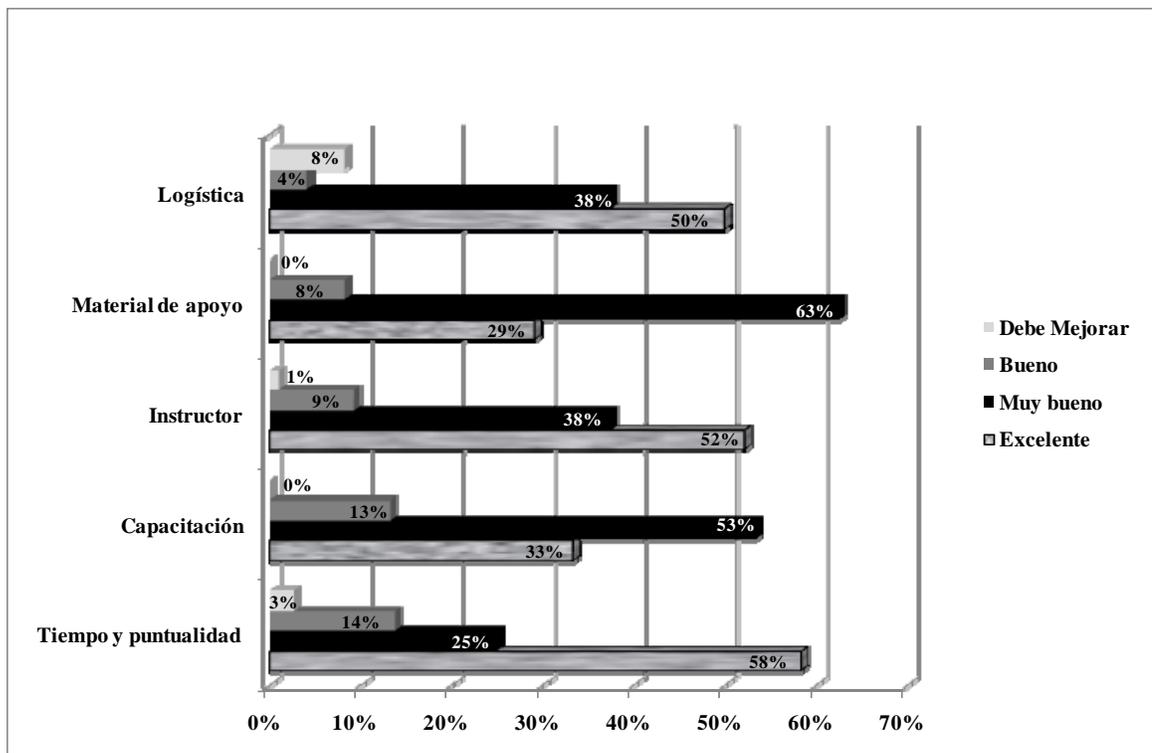
| No. | Actividad | Hora | Responsable | Recursos | Observaciones |
|-----|---|------------|---|---|---------------|
| 1 | Bienvenida | 09:05 hrs. | Jenmy Mazariegos | | |
| 2 | Presentación del instructor | 09:10 hrs. | Jenmy Mazariegos | Curriculum Vitae del Instructor | |
| 3 | Dinámica rompe hielo | 09:15 hrs. | Licda. Beatriz Herrera y Jenmy Mazariegos | | |
| 4 | Desarrollo del tema: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos | 09:20 hrs. | Licda. Beatriz Herrera | Cañonera, pantalla, lap top, hojas impresas, lapiceros, hojas en blanco | |
| 5 | Refacción | 10:45 hrs. | RRHH - MINGOB | | |
| 6 | Continuación del tema: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos | 11:00 hrs. | Licda. Beatriz Herrera | | |
| 7 | Cierre de la capacitación | 12:30 hrs. | Licda. Beatriz Herrera | | |
| 8 | Entrega de diplomas | 12:50 hrs. | Heidy Arriola | Diplomas | |
| 9 | Agradecimiento por participación | 13:00 hrs. | Heidy Arriola | | |

Al finalizar cada capacitación se entregó a cada participante la evaluación de la capacitación, siendo un total de 12 participantes, incluyendo a la Directora y Subdirectora de la Dirección de Recursos Humanos, a continuación se detallan los resultados obtenidos en cada tema de capacitación:

GRÁFICA 1

Resultados de la Evaluación de la Capacitación

Tema: Trabajo en Equipo



Fuente: Evaluación de la capacitación, Trabajo en Equipo, Septiembre 2011.

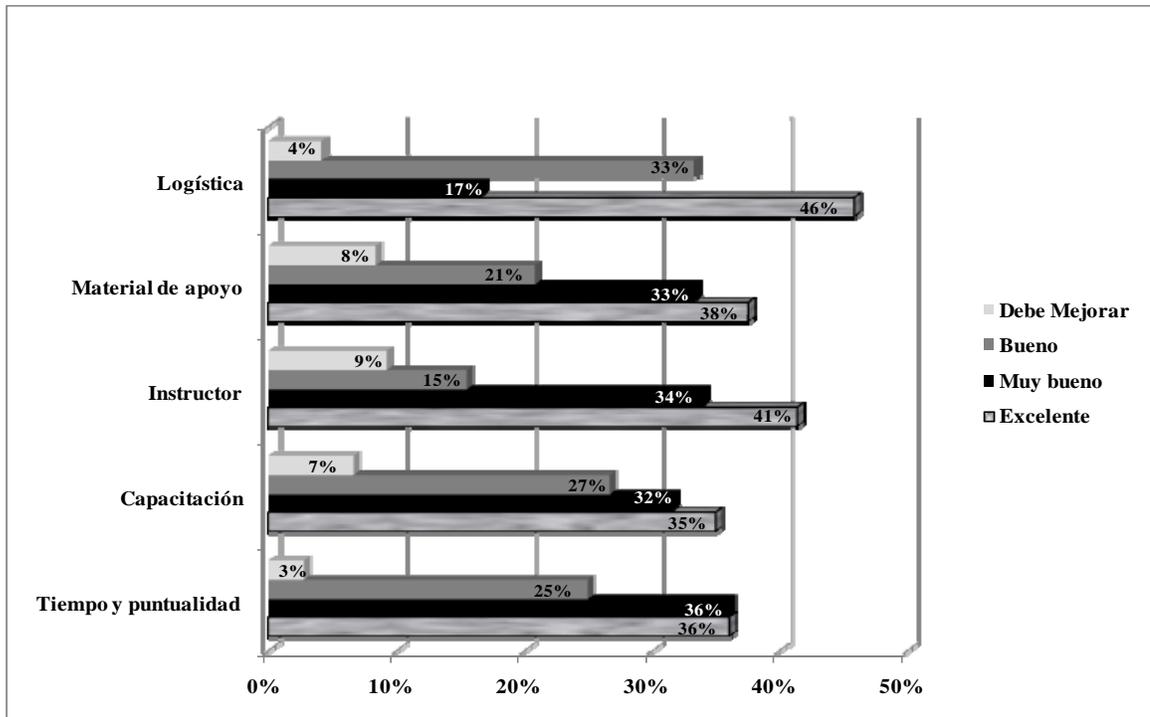
Interpretación:

En la gráfica se puede visualizar que el 52% de los participantes evaluaron al instructor como excelente, un 38% como muy bueno, se considera que se debe a la capacidad y desempeño que demostró en la capacitación, se notaba que contaba con una amplia experiencia en el tema de trabajo en equipo, hizo que los participante se involucraran en todas las actividades, fue claro en las instrucciones de las diferentes actividades y promovió una actitud positiva, un 9% lo consideró bueno y el 1% indica que debe mejorar. Otro de los puntos relevantes es el material de apoyo, porque un 29% lo consideré excelente y un 63% muy bueno, los factores que contribuyeron fue el contar con material didáctico poco común y que se utiliza al aire libre. En general se visualiza que la capacitación en un 53% la calificaron como muy buena, debido a que las diferentes dinámicas realizadas contribuyeron a reflexionar sobre el objetivo central de la capacitación. En el resto de puntos evaluados calificaron el horario de la capacitación, la duración, el salón y la logística en general, reflejando en un 58% la excelencia en la puntualidad y con un 50% la excelencia en logística.

GRÁFICA 2

Resultados de la Evaluación de la Capacitación

Tema: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Evaluación de la capacitación, Indicadores de Gestión de Recursos Humanos, Octubre 2011.

Interpretación:

En la gráfica se puede conocer que los participantes consideran la capacitación en un 35% como excelente, en un 34% muy buena y un 21% como buena, se considera que uno de los puntos que influyó en la calificación del participante fue que el tema era nuevo para ellos, al instructor lo calificaron en un 41% como excelente, un 34% como muy

bueno y un 15% como bueno, durante la capacitación se visualizó que contaba con experiencia en indicadores y en especial en empresas de servicio, sin embargo los resultados se considera se vieron afectados por ser la capacitación de forma magistral, esto con la finalidad de conocer el concepto de indicadores y su importancia en la medición y controles de actividades, En el punto de material de apoyo calificaron un 38% en excelente, 33% muy bueno y 21% bueno, en este caso se ejemplificaron diferentes indicadores, sin embargo queda un porcentaje que inquietud en el participante de cómo implementarlos, es por eso importante dar un seguimiento interno. En los aspectos de puntualidad, salón y logística general se calificaron en excelentes, muy buenos y buenos, esto fue porque la capacitación se realizó en un salón un poco pequeño, y en puntualidad parte de los participantes demoraron en llegar.

3.2.4 Evaluación de la Eficacia de la Capacitación (Ver anexo – 4):

Pasado un mes se procedió a entregar a la subdirectora de la Dirección de Recursos Humanos los formatos de evaluación de la eficacia de la capacitación, para conocer si contribuyó en el desempeño del colaborador, según la conversación se reflejaron mejoras en lo relacionado al trabajo en equipo, los participantes consideraron que en la capacitación las reflexiones realizadas en cada dinámica contribuyó a conocer la opinión del los compañeros y a fortalecer las relaciones interpersonales, esto se reflejó al momento de coordinar las actividades laborales que interrelacionan una coordinación con otra. En el caso de la capacitación de los Indicadores de Gestión de Recursos

Humanos comenta que definieron por coordinación dos indicadores, estos los estarán implementando en el Plan Anual de Recursos Humanos del año 2012, por el momento han observado que los participantes han estado investigando más sobre el tema.

A continuación se detallan los resultados, sin embargo para fines de tesis se obvian los nombres de los participantes identificándolos únicamente con la numeración del uno al diez.

CUADRO 1

Resultados de la Eficacia de la Capacitación

Tema: Trabajo en Equipo

| No. | Nota obtenida | No. | Nota obtenida |
|------------|----------------------|------------|----------------------|
| 1 | 90 | 6 | 90 |
| 2 | 90 | 7 | 80 |
| 3 | 85 | 8 | 80 |
| 4 | 85 | 9 | 90 |
| 5 | 75 | 10 | 90 |

Fuente: Evaluación de la eficacia de la capacitación, Trabajo en Equipo, Noviembre 2011

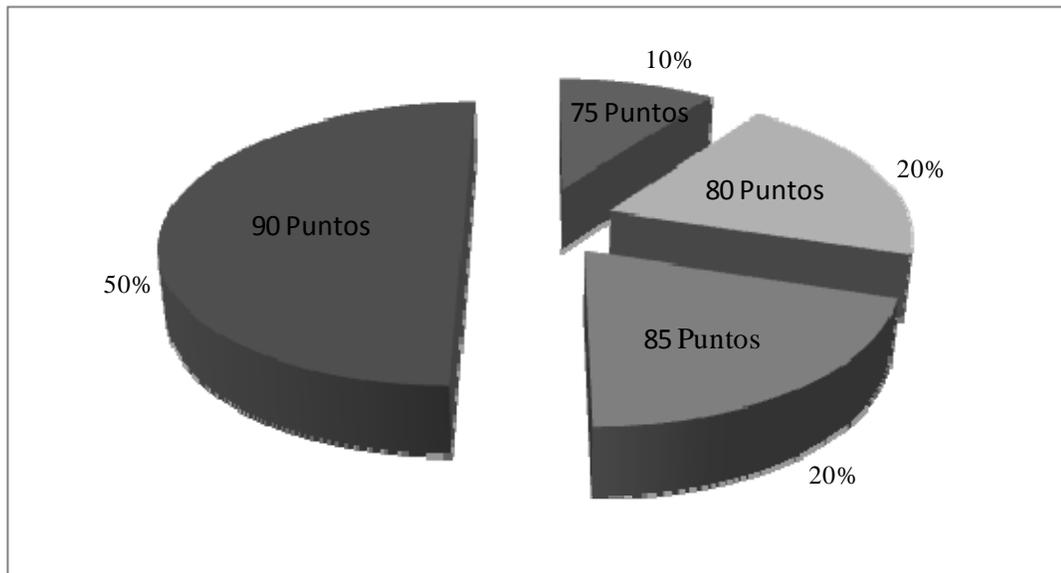
Interpretación:

Se visualiza que el promedio se ubica entre 75 a 90 puntos, según comentarios de la Directora y Subdirectora de Recursos Humanos mejoró la comunicación y relaciones interpersonales entre los coordinadores, y esto contribuyó a que existiera más apoyo en la coordinación de las actividades y una mejor comprensión en los inicios y finalizaciones de los procesos. A continuación se visualiza una gráfica que refleja la cantidad de participante según nota obtenida.

GRÁFICA 1

Resultados de la Eficacia de la Capacitación

Tema: Trabajo en Equipo



Fuente: Evaluación de la eficacia de la capacitación, Trabajo en Equipo, Noviembre 2011

CUADRO 2

Resultados de la Eficacia de la Capacitación

Tema: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

| No. | Nota obtenida | No. | Nota obtenida |
|-----|---------------|-----|---------------|
| 1 | 75 | 6 | 80 |
| 2 | 75 | 7 | 70 |
| 3 | 80 | 8 | 70 |
| 4 | 80 | 9 | 80 |
| 5 | 70 | 10 | 80 |

Fuente: Evaluación de la eficacia de la capacitación, Indicadores de Gestión de Recursos Humanos, Noviembre 2011

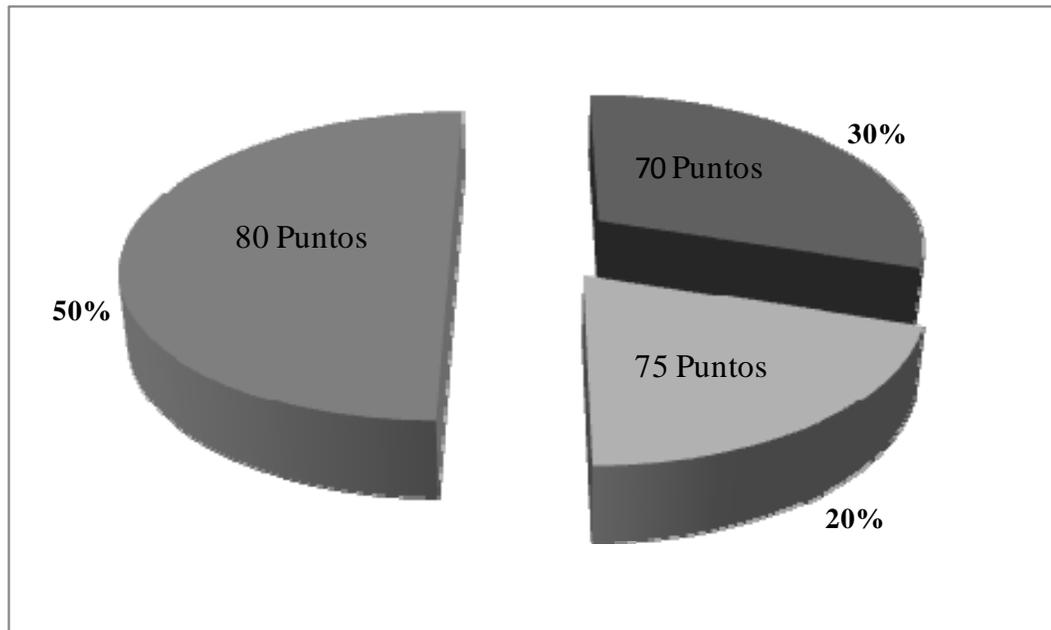
Interpretación:

Se refleja en los resultados que las notas obtenidas se ubican en el rango de 70 a 80 puntos, según conversación con la Directora y Subdirectora de Recursos Humanos los participantes colocan resistencia en la posibilidad de trabajar en base a indicadores, consideran que algunos procesos son extensos y esto dificultad en establecer una meta medible, por consiguiente optaron por investigar más sobre el tema, y como meta establecieron el implementas controles medibles para el año 2012. A continuación se visualiza una gráfica que refleja la cantidad de participante según nota obtenida.

GRÁFICA 2

Resultados de la Eficacia de la Capacitación

Tema: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Evaluación de la eficacia de la capacitación, Indicadores de Gestión de Recursos Humanos, Noviembre 2011

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La determinación de las necesidades de capacitación permite obtener información real del desempeño de un colaborador y a cerrar brechas por medio de la capacitación y/o entrenamiento, porque permite evaluar si el colaborador realiza las actividades laborales acorde al perfil del puesto.
- Es importante disminuir la subjetividad al realizar un programa de capacitación y esto se logra cuando se considera en la Detección de Necesidades de Capacitación – DNC – el descriptor de puesto y desempeño real del colaborador en el puesto de trabajo.
- Un programa de capacitación debe incluir capacitaciones técnicas o específicas al puesto de trabajo, con la finalidad de contribuir al desempeño real del colaborador, por ejemplo: Procedimientos, instrucciones, leyes que regulan la actividad de la empresa, entre otras.

- Para incluir capacitaciones de índole motivacional en un plan de capacitación se puede considerar como base la visión, misión y valores de la institución, asimismo el ambiente laboral, para fortalecer el desempeño del colaborador y mantener un ambiente de trabajo agradable, por ejemplo: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, equipos de alto desempeño, entre otras.
- Un programa de capacitación se facilita al preparar personal interno como instructores de capacitación interna, porque facilita la ejecución de las capacitaciones técnicas (procedimientos o instrucciones de trabajo) y disminuye el presupuesto de capacitación.
- En la ejecución de las capacitación para los coordinadores y subcoordinadores de la Dirección de Recursos Humanos se observó mayor participación en la capacitación motivacional, debido a que esta se realizó al aire libre y permitió que los colaboradores despejaran sus mentes de actividades laborales, esta también contribuyó a fortalecer las relaciones interpersonales entre mandos medios.

4.2 Recomendaciones

- Es importante previo a realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación informar al personal involucrado la importancia de este y como contribuirá al logro de objetivos y metas del área de trabajo.
- Para el éxito de un programa de capacitación es recomendable hacerlo en forma de cascada, es decir, empezar por la alta dirección, seguir con mandos medios y concluir con personal operativo, esto con la finalidad de palpar los cambios y que formen parte de la cultura que práctica la institución.
- Se sugiere capacitar y/o entrenar a personal interno para formar el grupo de instructores internos, con la finalidad que apoyen en la ejecución de capacitaciones relacionadas a los procedimientos, instrucciones o leyes que regulas las actividades del Ministerio de Gobernación.
- Se recomienda evaluar la eficacia de la capacitación con la finalidad de conocer como esta contribuye a mejorar el desempeño del colaborador y a alcanzar los objetivos o metas del área del trabajo. Si esta evaluación no llena los objetivos trazados se sugiere realizar un plan de acción para dar seguimiento al desempeño del colaborador.

Bibliografía

1. Acuerdo Gubernativo 09-03 – Contraloría General de Cuentas. “Normas Generales de Control Interno” – 3.5
2. Acuerdo Gubernativo 635-2007 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Gobernación – Capítulo III, art. 13 incisos 2 y 5
3. Alles, Martha Alicia, 2000: Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Ediciones Granica. Pp412
4. Cole, Gerald, 1997: Personnel Management. Pp 23
5. Chiavenato, Idalberto, 2002: Gestión del Talento Humano, Editorial McGrawHill.Pp 475
6. Chiavenato, Idalberto, 1993: Iniciación a la Administración de Personal, Editorial McGrawHill.Pp 48
7. Dessler, Gary, 1997: Human Resource Management, Editorial Prentice Hill, Pp. 715
8. Diario de Centroamérica - Acuerdo Gubernativo No. 185-2008, art. 3 – incisos d - j
9. Diario de Centroamérica – Acuerdo Ministerial Número 2244-2007, art. 21
10. Digman, L. A., 1980: *Determining Management Development Needs*, Human Resource Management, Editorial Michigan, Pp. 32
11. Dolan, Simón, et al., 1999: La Gestión de los Recursos Humanos, Editorial McGrawHill. Pp 455

12. Gagne, R. M. y Briggs, L. J., 1979: Principles of Instructional Design, CBS College Publishing, New York.
13. Milkovich, George T. y Boudreau, John W., 1994: Dirección y Administración de Recursos Humanos. Pp 392
14. Randall, J. S., 1978: Tú y el Entrenamiento Efectivo, Estados Unidos, Pp. 25
15. Reglamento de la Ley de Servicio Civil – Art. 44

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
 CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA CEIPs
 "MAYRA GUTIERREZ"

ANEXO - 1
 PROGRAMA ANUAL DE
 CAPACITACIÓN



DIRECCION: de Recursos Humanos

SUBDIRECCIÓN:

COORDINACIÓN:

PERIODO:

Agosto 2011 - Diciembre 2011

TOTAL DE HORAS DE CAPACITACIÓN:

236 horas

| No. | Capacitacion/curso Tema | Todo los puestos | Unicamente los siguientes puestos * | | | | 1er. Cuatrimestre | | | | 2do. Cuatrimestre | | | | 3er. Cuatrimestre | | | |
|-----|--|---------------------|-------------------------------------|----------------|----------------------------|-----------------------|-------------------|------|------|------|-------------------|------|------|-------|-------------------|------|------|------|
| | | | Nivel superior | Nivel medio | Personal administrativo | Personal operativo | Ene. | Feb. | Mzo. | Abr. | Myo. | Jno. | Jlo. | Agto. | Sep. | Oct. | Nov. | Dic. |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Aplicación e interpretación de pruebas psicométricas | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Técnicas de Entrevista | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Elaboración de informes de Reclutamiento y Selección | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Excel | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Curso de acceso | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Sistemas de Evaluación del Desempeño | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Sistema de Detección de Necesidades de Capacitación | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Trabajo en Equipo | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Liderazgo | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Servicio al Cliente y Atención Telefónica | | | | | X | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Proactividad | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Relaciones Humanas | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Solución a problemas | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Indicadores de RRHH (Controles) | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | Comunicación Eficaz | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | Administración del Tiempo y Seguimiento de Instrucciones | X | | | | | | | | | | | | | | | | |

(f) Directora de Recursos Humanos

Fecha:

(f) Subdirectora de Recursos Humanos

Fecha:

(f) Responsables del Proyecto

Fecha:

Jenny Mazariegos y Heidy Arriola

* **Nivel Superior:** Ministro, Viceministros, Directores y Subdirectores - **Nivel Medios:** Coordinadores, Subcoordinadores - **Personal Administrativo:** Analistas, Asistentes, Secretarías y Personal Técnico - **Personal Operativo:** Pilotos, Mensajeros, Personal de Limpieza y Mantenimiento.

Instrucciones: El presente formulario será de utilidad para realizar el programa anual de capacitación y deberá completarlo el jefe inmediato de cada colaborador.

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|----------------------|--|-------------------------------|--|
| Nombre del colaborador(a): | | Período: | | Fecha de ingreso: | |
| Dirección, Subdirección: | | Coordinación: | | Puesto: | |
| | | | | Reglón presupuestario: | |

| No. | Funciones principales del puesto | Conocimientos requeridos | Necesita reforzar | Capacitación requerida | Horas sugeridas | Según evaluación del desempeño | Horas sugeridas |
|-----|----------------------------------|--------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|
| 1 | | | | | | Conocimiento del trabajo | |
| | | | | | | Calidad del trabajo | |
| | | | | | | Eficiencia y eficacia | |
| | | | | | | Responsabilidad | |
| | | | | | | Iniciativa | |
| 2 | | | | | | Planificación y organización | |
| | | | | | | Solución de problemas | |
| | | | | | | Control | |
| | | | | | | Comunicación | |
| | | | | | | Relaciones humanas | |
| | | | | | | Asistencia y puntualidad | |
| 3 | | | | | | Superación personal y laboral | |
| | | | | | | Confianza | |
| | | | | | | Credibilidad | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| No. | Funciones principales del puesto | Conocimientos requeridos | Necesita reforzar | Capacitación requerida | Horas sugeridas | Según evaluación del desempeño | Horas sugeridas |
|-----|----------------------------------|--------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|
| 4 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Complete lo que se solicita:

1. ¿El colaborador(a) de este puesto participó en capacitaciones y/o cursos el año pasado? **SI () NO ()**

2. Si la respuesta de la pregunta anterior es afirmativa mencione las capacitaciones en las que participó:

3. ¿El colaborador(a) de este puesto cuenta y tiene conocimiento de la descripción de su puesto de trabajo? **SI () NO ()**

Si tiene alguna observación, favor de agregarla en este espacio:

(f) Directora y/o Subdirectora de Recursos Humanos

Fecha:

(f) Responsables de Proyectos

Fecha:

Jenmy Mazariegos

Heidy Arriola

| | | |
|--|--|--|
| UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA CIEPs "MAYRA GUTIÉRREZ" | ANEXO – 1B CUESTIONARIO DE COTEJO DE INFORMACIÓN |  Ministerio de Gobernación <small>REPUBLICA DE GUATEMALA</small> |
|--|--|--|

3. ¿Cuál considera que es el mejor horario para programar las capacitaciones?

07:00 a 09:00 _____ 09:00 a 11:00 _____ 15:00 a 17:00 _____

4. ¿Qué semana considera es la adecuada del mes para programar capacitaciones para su área?

5. ¿Qué día de la semana recomienda se programen las capacitaciones? _____

¿Qué sugerencias o recomendaciones considera necesarias para mejorar las actividades relacionadas con capacitación?

(f) Director / Subdirector / Coordinador

(f) Responsables de Proyecto

| | | |
|--|--|--|
| UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA CIEPs "MAYRA GUTIÉRREZ" | ANEXO – 2 SOLICITUD DE CAPACITACIÓN |  Ministerio de Gobernación <small>República de Guatemala</small> |
|--|--|--|

I. Se solicita la autorización para enviar a capacitación y/o curso a:

| | | | |
|-----------------------------------|---------------|--------------------------------|--|
| Colaborador(a): | | Renglón presupuestario: | |
| Dirección: | Subdirección: | Coordinación: | |
| Capacitación y/o curso a recibir: | | | |
| Fecha de inicio: | | Fecha de finalización: | |
| Horario: | | Total de hora de capacitación: | |

II. A ser impartido por:

| | | | |
|----------------------------|--|-----------------|---------------------|
| Proveedor: | | Instructor: | |
| E-mail y Teléfono: | | Contacto: | |
| Costo Q: | | Sin costo: | |
| Emitir cheque a nombre de: | | | |
| Pago anticipado: | | Día del evento: | Después del evento: |

III. Objetivos de la capacitación y/o curso:

| No. | Objetivo |
|-----|----------|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

IV. Evaluación de la eficacia de la capacitación: Periodicidad de la evaluación.

Mensual

Bimensual

Trimestral

| | | |
|--|--|--|
| UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA CIEPs " MAYRA GUTIÉRREZ " | ANEXO – 2 SOLICITUD DE CAPACITACIÓN |  Ministerio de Gobernación <small>capacitando el desarrollo humano</small> |
|--|--|--|

Definir la fecha en que realizará la evaluación de la eficacia:

V. Autorización:

| | | |
|--|---------------|---------------|
| Nombre de Director(a) y/o Subdirector(a): | Firma | Fecha |
| Nombre del Jefe Inmediato | Firma | Fecha |
| Nombre de quien recibe en RRHH | Firma: | Fecha: |

| | | |
|--|--|--|
| UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA CIEPs “MAYRA GUTIÉRREZ” | ANEXO – 3 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN |  Ministerio de Gobernación <small>REPUBLICA DE GUATEMALA</small> |
|--|--|--|

| |
|--------------------------------|
| Tema de capacitación: |
| Nombre del instructor: |
| Proveedor: |
| Fecha de recibido: |
| Lugar en el que fue impartido: |

Instrucciones: Marque con una X la opción que considera merece el desarrollo de la capacitación recibida:

| No. | Aspecto | Excelente 10 | Muy Bueno 8 | Bueno 6 | Debe Mejorar 4 |
|--|--|-----------------|----------------|------------|-------------------|
| Evaluación del tiempo y puntualidad | | | | | |
| 1 | ¿Inició puntualmente la capacitación? | | | | |
| 2 | ¿La duración de la capacitación fue la ideal? | | | | |
| 3 | ¿Finalizó puntualmente la capacitación? | | | | |
| Evaluación de la capacitación | | | | | |
| 4 | ¿Cumplió la capacitación con sus expectativas? | | | | |
| 5 | Lo que aprendió hoy ¿puede aplicarse en su puesto de trabajo? | | | | |
| 6 | ¿Este curso aporta al logro de las metas y objetivos de la institución? | | | | |
| 7 | ¿El contenido de la capacitación es de utilidad para las metas de su área de trabajo? | | | | |
| 8 | ¿Aprendió algo nuevo en la capacitación que le ayudará a realizar diferente su trabajo diario? | | | | |
| Evaluación del instructor | | | | | |
| 9 | ¿Se nota que el instructor conoce del tema que está hablando? | | | | |
| 10 | ¿El instructor demostró habilidad para comunicar el contenido del curso? | | | | |

| | | |
|--|--|--|
| UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA CIEPs “MAYRA GUTIÉRREZ” | ANEXO – 3 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN |  Ministerio de Gobernación <small>REPUBLICA DE GUATEMALA</small> |
|--|--|--|

| No. | Aspecto | Excelente 10 | Muy Bueno 8 | Bueno 6 | Debe Mejorar 4 |
|--|---|-----------------|----------------|------------|-------------------|
| 11 | ¿El instructor demostró habilidad para dar respuesta? | | | | |
| 12 | ¿El instructor promovió la participación de todas las personas del curso? | | | | |
| 13 | ¿Las actividades y ejercicios fueron útiles? | | | | |
| 14 | ¿El instructor solicitó sus expectativas al inicio del curso? | | | | |
| 15 | ¿El instructor dio instrucciones claras en las actividades realizadas? | | | | |
| 16 | ¿En su opinión, el instructor transmite una actitud positiva hacia los participantes? | | | | |
| Material de apoyo y audiovisuales | | | | | |
| 17 | ¿Contenía el material de apoyo suficiente información sobre el curso? | | | | |
| 18 | ¿Se ve claramente la información que se proyecta o escribe? | | | | |
| Evaluación de logística | | | | | |
| 19 | ¿Le parece el salón adecuado para la capacitación? | | | | |
| 20 | ¿Cómo considera la logística preparada por la Dirección de Recursos Humanos? | | | | |

Señale que otro factor contribuiría según su opinión a mejorar los resultados de la capacitación.

| | | |
|--|--|--|
| UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA CIEPs "MAYRA GUTIÉRREZ" | ANEXO – 4 EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN |  Ministerio de Gobernación <small>República de Guatemala</small> |
|--|--|--|

Instrucciones: La presente evaluación debe completarla el jefe inmediato del colaborador(a). Deberá leer cada indicador y marcar con una X la calificación que amerita el evaluado después de recibida la capacitación, en la columna de total por fila, debe de escribir el punteo otorgado. Si considera que existe otro indicador importante para evaluar favor de incluirlo en la fila No. 5.

| | | |
|-------------------------------|----------------------|-------------------|
| Colaborador(a): | | |
| Dirección: | Coordinación: | |
| Capacitación recibida: | | |
| Fecha: | Horario: | Proveedor: |

La evaluación de la eficacia de la capacitación se realizó a través de:

Examen escrito: Observación: Desempeño / Resultados:

| No. | Indicador | Excelente | Bueno | Regular | Debe mejorar | Total |
|-----|---|-----------|-------|---------|--------------|-------|
| | | 100 | 80 | 60 | 40 | |
| 1 | ¿La capacitación contribuyó a los objetivos fijados en el área? | | | | | |
| 2 | ¿La capacitación cumplió con los objetivos descritos en la solicitud de capacitación (anexo 2)? | | | | | |
| 3 | ¿El / la colaborador(a) aplica en su puesto de trabajo los conocimientos que adquirió en la capacitación? | | | | | |
| 4 | ¿Al poner en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación recibida mejoró la calidad del trabajo? | | | | | |

Formato de uso exclusivo: Jefe inmediato

| | | |
|--|--|--|
| UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA CIEPs "MAYRA GUTIÉRREZ" | ANEXO – 4 EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN |  Ministerio de Gobernación <i>República de Guatemala</i> |
|--|--|--|

| | | | | | | |
|--|--------|--|--|--|--|--|
| 5 | Otros: | | | | | |
| Total | | | | | | |
| Total dividido No. de indicadores evaluados | | | | | | |
| Promedio | | | | | | |

| | | |
|-----------------------|-------|--------|
| Observaciones: | | |
| Nombre del evaluador: | Firma | Fecha: |