

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL (PROCOMIN)



**Tema: Calidad de la capacitación en Relaciones Humanas dirigida a las Secretarías y Agentes de Seguridad del Recinto Universitario Rubén Darío en el período de 2015.**

**Tesis para optar al grado de Maestra en Dirección y Gestión del Talento Humano**

**Autor: Lic. Dalicia del Socorro Durán Sanabria**

**Tutor: MSc. Karla Castro Almanza**

**Managua, Nicaragua Abril 2018**

---

**Dedicado a Dios:**

Hijo mío, no desprecies la disciplina del Señor, ni te ofendas por sus reprobaciones.

Porque el Señor disciplina a los que ama, como corrige un padre a su hijo querido. [Proverbios 3:11-12](#)

---

## **Agradecimiento**

**A DIOS:** por la fuerza que me regala todos los días para seguir adelante.

**A mi hija, su esposo y nieto:** Esta es mi familia quienes me apoyaron y me animaron en continuar y lograr esta meta.

**A los Directores, Responsables de áreas y compañeras de trabajo:** Gracias por los aportes brindados para la realización de mi trabajo.

**A mi asesora de tesis:** Gracias por su compromiso, el tiempo y la dedicación para que culmináramos la tesis y sobre todo por no dudar de nuestro trabajo.

**A la institución y al Rectorado:** por preocuparse por la formación integral para el ejercicio de mis funciones y apropiarme de los principios y valores institucionales que nos enseñan a fortalecernos en el trabajo en equipo, la confianza, la comunicación asertiva, la honestidad, lealtad, transparencia y ser positivo.

**A los Maestros:** William Hernández Rivas, Jenny Mendoza Hernández y Álvaro Zambrana Molina, gracias por compartir y enseñar su sabiduría y conocimientos para el desarrollo de mi trabajo.

## **Resumen**

El área de capacitación antes del año 2015, se limitaba a atender las demandas del MITRAB (Ministerio del trabajo) en materia de Higiene y Seguridad Laboral (como primeros auxilios, bomberos, evacuación y simulacros) e INSS (Instituto Nicaragüense de Seguridad Social). Es a partir del año 2015 es que nuestra Institución retoma de forma sistemática y con mayor contenido una amplitud de temas de capacitación a través de un Plan de Capacitación Institucional 2015.

En las capacitaciones que mantienen la interacción con las Relaciones Humanas para el sector del personal de Seguridad y Secretaria (este cargo está estructurado de la siguiente manera: Asistentes y Jefas de Despacho), se observó que la temática que se impartieron dentro de los diferentes talleres de Relaciones Humanas, es concepto de Relaciones Humanas, factores que inciden, autoestima, concepto de actitudes, tips para mejorar la atención al público, autodiagnóstico de cómo se percibe el colectivo en materia de Relaciones Humanas y sugerencias que van relacionados a los perfiles ocupacionales.

El personal que recibió la capacitación de relaciones humanas, expresan que las ponen en práctica en su puesto de trabajo mejorando la atención al público y dando lugar a un cambio de actitud en el personal que según los jefes inmediatos, hay una mejora del desempeño de sus labores, autoestima, eficiencia, autoeficacia, trabajan mejor en equipo, están más comprometidos con su trabajo, no hay conflictos, el ambiente es agradable. Con relación a los facilitadores y la logística se identificó algunos aspectos de mejora relacionados al dinamismo y el servicio de refrigerios respectivamente.

Este informe ha logrado dar cumplimiento a la cuarta fase del modelo de formación de la UNAN-Managua, que es la evaluación de la incidencia que esta tiene en el personal.

## **Índice**

I. Introducción .....	6
II. Planteamiento del problema: .....	7
III. Justificación .....	8
IV. Objetivo General: .....	9
4.2. Objetivos Específicos:.....	9
V. Antecedentes .....	10
VI. Marco Teórico .....	12
1. Metodología de capacitación .....	12
1.1. Instrumentos o Técnicas .....	12
1.2. Perfil del Capacitador .....	29
1.3. Estrategias de Enseñanza .....	33
VII. HIPOTESIS .....	59
VIII. Cuadro de la operacionalización de las variables.....	60
IX. Diseño Metodológico .....	64
X. Análisis e interpretación de Resultados .....	66
XI. Conclusiones.....	87
XII. Recomendaciones .....	88
XIII. Bibliografía .....	90
XIV. ANEXOS .....	91

## **I. Introducción**

El tema de la formación continua o permanente del personal es clave en cualquier institución, sin embargo en ocasiones las empresas capacitan a su personal, sin saber para qué lo hacen, o simplemente por normativa de la empresa, por tendencia o por copiar a sus competidores. Es necesario expresar que los programas de capacitación se realizan de acuerdo a las necesidades de la institución.

Conocer la forma en que las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas con base a identificar las razones que impulsa a la institución a capacitar a su personal, conocer la formas de evaluar los programas de capacitación, saber qué cosas se le puede pedir a la capacitación y que cosas están fuera de sus posibilidades, determinar cuáles son los alcances reales y limitaciones de esta función organizacional, estudiar cómo se mide el impacto de las capacitaciones, objetivos de los programas de capacitación son alcanzados y la eficacia de las actividades de capacitación; y mostrar los resultados que se obtienen y son provechosos, en este caso para UNAN-Managua, que por su rol y naturaleza debe contar con procesos de capacitación de personal debidamente planificados y generando resultados para el cumplimiento de su misión como casa de formación.

Esta investigación se ha distribuido en 4 capítulos de resultados:

El primer capítulo aborda la metodología que se empleó en las capacitaciones, el segundo capítulo valora la temática impartida, el tercer capítulo nivel de participación de los trabajadores en estudio y cuarto capítulo mecanismo para el seguimiento del taller de relaciones humanas.

## **II. Planteamiento del problema:**

En la UNAN-Managua existe una oficina de Capacitación y Selección de Personal, dedicada a las tareas de cumplimiento a las demandas del MITRAB en materia de Higiene y Seguridad Laboral (primeros auxilios, bomberos, evacuación y simulacros) e INSS (peso, diabetes, otros). A partir del año 2015 a través de un Plan de Capacitación Institucional, se retoman de forma sistemática y con mayor contenido una amplitud de temas de capacitación entre ellos el tema de la Planificación y Administración Estratégica y de la Gestión de Calidad, Entrenamiento en uso de los diferentes equipos de trabajo (Pulidoras grandes y pequeñas, circular, compresor, equipos para soldadura, taladros, motosierras, etc.), Relaciones Humanas, Actitudes y Trabajo en Equipo, Taller del proceso inducción a personal administrativo del RURD, FAREM-Carazo, FAREM-Estelí, FAREM-Matagalpa, al personal contratado directamente por las diferentes Facultades y no por la Administración central (fondos propios), taller de Relaciones Humanas en coordinación con el Programa de Capacitación Universidad Saludable.

En este contexto, nace la necesidad en función de evaluar cómo se han estado desarrollando las capacitaciones relacionadas con Relaciones Humanas y cuales han sido los resultados de las mismas en el desempeño de sus labores, para esto se tomó del universo de estudio a los trabajadores del sector de Agente de Seguridad y Secretaria (este cargo está estructurado de la siguiente manera: Asistentes y Jefas de Despacho), con esta investigación se pretende conocer cómo eran las relaciones humanas antes y después de haber recibido la capacitación de este sector del personal. El determina el nivel de participación de los asistentes y finalmente se propone un mecanismo para dar permanentemente seguimiento a los resultados de las mismas en el puesto de trabajo de los participantes.

### **III. Justificación**

Esta evaluación sobre la calidad de las capacitaciones va a permitir realizar un cierre evaluativo sobre el impacto de la capacitación, cambios esperados o inesperados; de lo adquirido a la práctica cotidiana, desarrollar mayor destrezas y habilidades para el desempeño laboral, impacto en los resultados, cumple con las expectativas de su Departamento, oficina, Unidad o Facultad, con estos elementos se realizó ajustes al Plan de Capacitación Institucional del año 2017.

Con esta investigación se pretende llenar las necesidades de aplicar siempre al personal capacitado el instrumento de evaluación periódica, el cual quedará en la oficina de Capacitación y Selección de Personal de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua, como una herramienta de trabajo para proporcionar información solicitada por la Institución, a la vez permitirá que en cada sesión de trabajo el ciclo de este proceso quede cerrado.

#### **IV. Objetivo General:**

- 4.1. Evaluar la calidad de la capacitación de Relaciones Humanas dirigida al personal Secretaria Ejecutiva y Agente de Seguridad del Recinto Universitario “Rubén Darío” en el período del II semestre del año 2015.

#### **4.2. Objetivos Específicos:**

1. Valorar la metodología aplicada en las capacitaciones de Relaciones Humanas que se implementó en el año 2015.
2. Valorar el contenido impartido en cada una de las temáticas desarrolladas en Relaciones Humanas.
3. Determinar el Nivel de participación de los trabajadores en estudio en los talleres de capacitación.
4. Proponer un mecanismo para el seguimiento del taller de Relaciones Humanas a través de un instrumento de recolección de información.

## **V. Antecedentes**

Es importante mencionar de qué manera trabajaban las personas en tiempos remotos y como se dieron los principios e indicios del entrenamiento, esto se puede observar por ejemplo en los monumentos arquitectónicos como ruinas o pirámides. Estos nos permiten concluir que para su construcción intervinieron personas con diferentes oficios, como pintores, escultores, carpinteros y arquitectos.

En la Antigüedad la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaba en algún oficio o actividad (Grados, 2004).

Significado de Capacitación; s.f. Acción y resultado de hacerse o hacer a una persona apta para realizar un trabajo determinado.

Capacitación se denomina como la acción y efecto de capacitar a alguien. Capacitar, como tal, designa la acción de proporcionarle a una persona nuevos conocimientos y herramientas para que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño de una labor. (Española, Diccionario de la Lengua, 2016).

En los libros de Pedagogía no existe el significado de capacitación, la capacitación es un proceso continuo es un apoyo indispensable para lograr el mejoramiento constante de resultados, facilitando el cambio y el crecimiento individual de los trabajadores. Así mismo se debe planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo y cuantitativo asegurando dar respuesta formal a las necesidades técnicas y humanas, lo que implica conocer a fondo lo que se hace para poder hacerlo mejor.

La capacitación busca obtener determinados beneficios, el cual debe de partir ya sea de una necesidad o una carencia y poder determinar alguna de las dos es necesario hablar del diagnóstico, el cual es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de los planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la institución, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

En la Universidad antes del 2015 no existía un plan estratégico institucional de capacitación por lo que motiva a realizar la presente investigación.

## VI. Marco Teórico

### 1. Metodología de capacitación

“Metodología es el conjunto de criterios y decisiones que organizan de forma global la acción didáctica en el aula, determinando el papel que juega el profesor, los estudiantes, la utilización de recursos y materiales educativos, las actividades que se realizan para aprender, la utilización del tiempo y del espacio, los agrupamientos de estudiantes, la secuenciación de los contenidos y los tipos de actividades, etc.” (Diccionario Pedagógico AMEI-WAECE).

#### 1.1. Instrumentos o Técnicas

La palabra técnica es la sustantivación del adjetivo técnico, que tiene su origen en el griego technicu y en el latín technicus, que significa relativo al arte o conjunto de procesos de un arte o de una fabricación. Simplificando, técnica quiere decir cómo hacer algo.

La técnica indica cómo recorrerlo. También la educación como el proceso educativo, si quieren llegar a buen término en lo que respecta a sus objetivos, tienen que actuar metódicamente, es decir, metodológicamente.

Didácticamente, la palabra método significa camino para alcanzar los objetivos estipulados en un plan de enseñanza, o camino para llegar a un fin predeterminado. (Direcció de Comunicació, 2009).

El método corresponde a la manera de conducir el pensamiento y las acciones para alcanzar la meta preestablecida. Corresponde, además, a la disciplina del pensamiento y de las acciones para obtener una mayor eficiencia en lo que se desea realizar, puesto que pensar o actuar sin un orden determinado resulta, casi siempre, una pérdida de tiempo, de esfuerzos, cuando no también de material.

La metodología de la enseñanza no es, pues, nada más que el conjunto de procedimientos didácticos expresados por sus métodos y técnicas de enseñanza y tendientes a llevar a buen término la acción didáctica, lo cual significa alcanzar los objetivos de la enseñanza y por consiguiente, los de la educación, con un mínimo de esfuerzo y el máximo de rendimiento. (Baptista, 1997).

En la Formación de Personal se destacan el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal, (DuBrin, 2008).

El **adiestramiento** según “Chiavenato” se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajo:

Sus objetivos son:	Incrementar la productividad.
	Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
	Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
	Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
	Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
	Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias, destituciones y otros.
	Reducir el costo del aprendizaje.
	Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución y de los sistemas de comunicación internos.
	Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
	Facilitar la supervisión de personal.
	Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
	Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.

La **Capacitación** según Chiavenato (Chiavenato I. , 1999) es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, la capacitación entraña la transmisión de conocimiento específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar.

Sus objetivos son :	Incrementar la productividad.
	Promover la eficiencia del trabajo.
	Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
	Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
	Impulsar el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
	Promover el ascenso, sobre la base del mérito personal.
	Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias.
	Mejorar las relaciones humanas en la organización.

El **desarrollo** se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, esta es la última meta de estos programas de mejorar el desempeño futuro de la misma organización. (González, 2012).

Sus objetivos son	Brindar a la organización las capacidades y la habilidad que esta necesita para lograr sus objetivos estratégicos.
	Acortar el tiempo y mejorando la enseñanza para un mayor aprendizaje.
	Ayudar al personal a desarrollar sus habilidades naturales.

Entre las diferentes técnicas que conforman la dinámica del desarrollo se encuentran:

### **a) Seminarios**

El seminario tiene por objetivo la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificado. Puede decirse que constituye un verdadero grupo de aprendizaje activo, pues los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca. El grupo de seminario está integrado por no menos de 5 ni más de 12 miembros. Los grupos grandes, por ejemplo, una clase, que deseen trabajar en forma de seminario, se subdividen en grupos pequeños para realizar la tarea.

#### **a.1. Características:**

- Los miembros tienen intereses comunes en cuanto al tema, y un nivel semejante de información acerca del mismo.
- El tema o material exige la investigación o búsqueda específica en diversas fuentes. Un tema ya elaborado o expuesto en un libro no justifica el trabajo de seminario.
- El desarrollo de las tareas, así como los temas y subtemas por tratarse son planificados por todos los miembros en la primera sesión de grupo.
- Los resultados o conclusiones son responsabilidad de todo el grupo.

- Todo seminario concluye con una sesión de resumen y evaluación del trabajo realizado.
- El seminario puede trabajar durante varios días hasta dar por terminada su labor. Las sesiones suelen durar dos o tres horas.

### **a.2. Preparación del seminario:**

Tratándose del ambiente del educacional, los seminarios serán organizados y supervisados por profesores, los cuales actúan generalmente como asesores , podría darse el caso que la iniciativa partiera de los propios alumnos, lo cual sería muy auspicioso, y que ellos se manejaran con bastante autonomía, requiriendo una limitada ayuda de los profesores en calidad de asesoramiento en cualquiera de los casos habrá un organizador encargado de reunir a los grupos, seleccionar los temas o áreas de interés en que se desea trabajar.

### **a.3. Desarrollo**

En la primera sesión estarán presentes todos los participantes que se dividirán luego en subgrupos de seminario. El organizador, después de las palabras iniciales, formulara a título de sugerencia la agenda previa que ha preparado, lo cual será discutida por todo el grupo. Modificada o no esta agenda por el acuerdo del grupo, queda definida por agenda definitiva sobre la cual han de trabajar los distintos subgrupos. Luego el subgrupo grande se subdivide en grupos de seminarios de 5 a 12 miembros, a voluntad de los mismos. Estos pequeños grupos se instalan en los locales previos, preferentemente tranquilos y con los elementos de trabajo necesarios, por siguiente cada grupo designa su director para coordinar las tareas y después de terminadas las reuniones deben de haberse logrado en mayor o menor medida el objetivo buscado y finalmente se lleva a cabo la evaluación de la tarea realizada, mediante las técnicas las técnicas que el grupo considere más apropiada , ya sea mediante planillas, opiniones orales o escritas, formularios entre otras.

## **b) Conferencias**

Es una reunión de personas que escuchan frente a frente la información que otra proporciona. (Romero, 2010).

Dependiendo del tema, pueden ser:

- Presentar información de manera formal y directa.
- Plantear información especializada.
- Identificar una problemática general o un aspecto de ésta.
- Motivar a un grupo.
- Compartir las experiencias de una persona.
- Proporcionar información experta con continuidad.

### **b.1. Características**

- ✓ Técnica formal: La comunicación, durante la exposición, se da en sólo un sentido.
- ✓ Los oyentes, al final de la exposición pueden hacer uso de la palabra en forma oral o escrita, aclarar puntos, dudas o hacer un planteamiento distinto.
- ✓ El expositor puede hacer uso de ayudas audiovisuales.
- ✓ El expositor puede desplazarse por el estrado.
- ✓ La exposición no debe sobrepasar de la hora ni ser menor de veinte minutos.

### **b.2. Organización**

- ✓ Requiere de preparación por parte de expositor. Se inicia saludando brevemente al auditorio.
- ✓ Al finalizar la exposición el conferenciante debe indicar al público que pueden hacer preguntas.

### **b.3. Recomendaciones**

Es adecuada una conferencia cuando:

- ✓ Los asistentes no tienen suficiente información o experiencia con respecto a determinado tema.
- ✓ Se desea transmitir información a grupos grandes.
- ✓ Dan a conocer políticas o procedimientos que deban ser puestos en vigor inmediatamente.
- ✓ No se dispone de tiempo para preparar la información en forma escrita.
- ✓ Hay disposición de personas expertas que poseen información de importancia y que tienen aptitud y deseos de impartirla.

### **c) Trabajo Grupal**

En una capacitación es importante aplicar ciertas técnicas que ayuden a generar un clima de confianza entre los participantes, y una forma de lograrlo es a través de dinámicas grupales.

La idea de éstas es poder intercambiar conocimientos, vencer temores y crear sentimientos de seguridad.

Una buena dinámica grupal deberá alcanzar objetivos explícitos y otros “encubiertos”, de esa forma los participantes terminará la formación habiendo aprendido habilidades de las que no eran conscientes en el momento de adquirirlas. Después de eso, lo recomendable es evaluar los resultados y compartir las experiencias personales de cada uno. (Herràn, 2011).

#### **d) Simposio**

Consiste en reunir un grupo de personas capacitadas sobre un tema, especialistas o expertos, las cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrado así un panorama lo más completo posible acerca de la cuestión de que se trate. Es una técnica bastante formal que tiene muchos puntos de contacto con la mesa redonda y el panel. La diferencia está en que la mesa redonda los expositores mantiene un punto de vista divergente u opuesto y hay lugar para un breve debate entre ellos; y en el panel los integrantes conversan o debate libremente entre sí. En el simposio, en cambio los integrantes del panel individualmente y en forma sucesiva durante unos 15 o 20 minutos; sus ideas pueden ser coincidentes o no serlo, y lo importante es que cada uno de ellos ofrezca un aspecto particular del tema, de modo de que al finalizar este desarrollado en forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

##### **d.1. Preparación**

Elegido el tema o cuestión que se desea tratar, el organizador selecciona a los expositores más apropiado - que pueden de 3 a 6 - teniendo en cuenta que cada uno de ellos debe enfocar un aspecto particular que responda a su especialización.

Es conveniente realizar una reunión previa con los miembros del simposio, para intercambiar ideas, evitar reiteraciones en las exposiciones, delimitar los enfoques parciales, establecer el mejor orden de la participación, calcular el tiempo de cada expositor, etc.

A demás de esta reunión previa de planificación, los integrantes del simposio y el organizador, se reunirán unos momentos antes de dar comienzo

para cerciorarse de que todo está en orden y ultimar en todo caso los últimos detalles.

#### **d.2. Desarrollo**

- El coordinador inicia el acto, expone claramente el tema que se ha de tratar, así como los aspectos en que se ha dividido, explica brevemente el procedimiento por seguir, y hace la presentación de los expositores al auditorio. Hecho esto sede la palabra al primer expositor, de acuerdo con el orden establecido en la reunión de preparación.
- Una vez terminada cada exposición el coordinador sede la palabra sucesivamente a los restantes miembros del simposio. Si la presentación hecha al comienzo a sido muy superficial, pueden en cada caso referirse a la personalidad del disertante cuando llega el momento de su participación. Las exposiciones no excederán los 15 minutos, tiempo que variara según el número de participantes, de modo que total no se invierta mucho más de una hora.
- Finalizada las exposiciones de los miembros del simposio, el coordinador puede hacer un breve resumen o síntesis de las principales idas expuestas. O bien, si el tiempo y las circunstancias los permiten, puede evitar a los expositores a intervenir nuevamente para hacer aclaraciones, agregados, comentarios, o para hacer alguna pregunta entre sí. También puede sugerir que el auditorio haga pregunta a los miembros del simposio, sin dar lugar a discusión; o que el auditorio mismo discuta. (Rivas, 2011).

### **e) Mesa Redonda**

Se efectúa cuando se desea conocer el punto de vista de distintas personas sobre un tema determinado. En esta técnica grupal se siguen una serie de pasos, que permiten el mejor desempeño de la misma, entre las cuales tenemos:

#### **e.1. Preparación**

- Se debe motivar y determinar con precisión el tema que se desea tratar en la mesa redonda.
- Un miembro o dirigente del equipo puede encargarse de invitar a las personas que expondrán en la mesa redonda.
- Preparar el local con afiches, carteleras, recortes de revistas o periódicos, relacionados con el tema a discutir.
- Efectuar una reunión previa con el coordinador y los expositores para estudiar el desarrollo de la mesa redonda, establecer el orden de exposición, el tema y subtemas que serían interesante tratar.

#### **e.2. Desarrollo**

En esta, el coordinador inicia la mesa redonda en la cual presenta:

- Hace una breve introducción del tema que se va a tratar.
- Explica el desarrollo de la mesa redonda.
- Presenta a los expositores.
- Explica el orden de intervención de los expositores.
- Comunica al auditorio que, una vez concluida las intervenciones de cada expositor, pueden formular preguntas.
- Luego sede la palabra al primer expositor.

### **e.3. Los Expositores**

En esta cada expositor habla durante el tiempo estipulado, en la cual el coordinador avisara prudentemente al expositor cuando su tiempo se prolongue. Al concluir las exposiciones de todos los participantes, el coordinador hace un resumen de las ideas formuladas por cada expositor y destaca las diferencias.

Luego los expositores pueden aclarar, ampliar, defender sus puntos de vistas, durante unos minutos, después el coordinador emite un resumen final y concluidas las intervenciones, el auditorio puede formular sus preguntas a la mesa redonda, pero no se permitirá discusión alguna.

### **e.4. Sugerencias**

En esta parte la mesa redonda no debe prolongarse más de dos horas, en la cual establecerán sus sugerencias sobre el tema ya discutido , también en esta parte el coordinador debe ser imparcial y objetivo en cada una de sus conclusiones.

## **1.2 Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje un programa de capacitación**

Un módulo es un conjunto de unidades de aprendizaje diseñadas de tal manera que facilitan el aprendizaje de un contenido a diferentes niveles de complejidad, puede desarrollarse individualmente.

Cada unidad de aprendizaje está constituida generalmente por una Introducción que informa sobre el contenido de la unidad y ubica al capacitando en el ámbito o nivel de desarrollo del módulo, unos objetivos formulados en términos de interrogantes, problemas, o temas que indican lo que se espera que el capacitando logre una vez haya trabajado la unidad, unos contenidos que constituyen el objetivo de aprendizaje, con su enfoque, metodología, lecturas, ejercicios de aplicación, una estrategia de evaluación que permite verificar

progresivamente el logro de los aprendizajes, una síntesis o recapitulación y una bibliografía.

### **1.1.1. El Estudio Dirigido**

Es otra estrategia de aprendizaje que puede desarrollarse individualmente. Consiste en el desarrollo de tareas específicas de estudio o de aplicación de conocimientos, bajo la dirección de un facilitador a quien se reportan los logros y de quien se reciben orientaciones cuando se considera pertinente. Si bien es cierto que el estudio dirigido tiende a realizarse en forma individual, puede ser una estrategia que se desarrolle a través de pequeños grupos de trabajo. Esta modalidad se aplica de buena manera en los casos en que se realizan proyectos de investigación.

### **1.1.2. Trabajo en pequeños grupos**

A pesar de ser una estrategia muy utilizada, vale enfatizar en que requiere de una planificación que la oriente eficazmente hacia el logro de objetivos. Puede asumir varias modalidades, dependiendo de la duración y de sus propósitos. Necesita contar con objetivos claros, un buen manejo de la información y el trabajo de un coordinador elegido por el grupo, así como de un relator que toma las notas para la elaboración del informe.

El trabajo en pequeños grupos es efectivo si se consigue la participación de todos los miembros del equipo, si se controlan los puntos de vista contradictorios y si el trabajo se orienta hacia el logro del propósito de la tarea y no a intereses particulares de uno o varios de sus miembros.

El proceso que se sigue en este trabajo es generalmente el siguiente una vez organizado el grupo y elegidos el coordinador y el relator, se procede a la presentación del problema o la tarea a realizar, generalmente el trabajo está dirigido a través de instrucciones cuyo cumplimiento es controlado por el

coordinador. Una vez terminada la tarea, se elabora el informe con las notas tomadas por el relator, éste es presentado en asamblea. Corresponde al coordinador general de la actividad hacer la integración de los informes presentados por los diferentes grupos.

### **1.1.3. El Juego de Papeles**

Consiste en la dramatización de situaciones problemáticas de tipo social, que se orienta hacia la comprensión del problema, a la toma de conciencia sobre sus implicaciones y a vislumbrar alternativas de solución. El juego de papeles puede ser estructurado o abierto. El juego estructurado ofrece los papeles-guiones-pre-elaborados y corresponde a los participantes dramatizarlos a través de su interpretación personal.

El juego de papeles abierto admite solamente la presentación de problemas y algún tipo de información adicional sobre el contexto en que se desarrolla. Corresponde a quienes asumen los papeles, crear los textos-guiones y permitir a la audiencia percibir, interpretar y dimensionar el problema. El juego de papeles admite la dedicación de un período de tiempo para preguntar y discutir con los actores “como se sintieron” desempeñando el papel que les correspondió. Este aspecto constituye una de las dimensiones más importantes del proceso de concientización sobre el problema a que hace referencia la estrategia. (Herdoza, 2009).

### **1.1.4. Enfoque Cooperativo**

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organización que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.

Una organización existe sólo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse;
- Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
- Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. (Chiavenato I. , 1999).

#### **1.1.5. Tecnología de la información (TIC)**

La aplicación de las Tecnologías de la información y la comunicación en la vida diaria son una realidad y en el área de la educación son aliadas de gran impacto que permiten una mejor transmisión y demostración de los conocimientos, sin embargo se deben de complementar con una adecuada planeación de las actividades académicas donde se integren las estrategias más convenientes de acuerdo al nivel de curso y los contenidos de las asignatura.

Nuestra actitud como facilitador debe ser positiva y con gran disposición a implementar nuevas estrategias didácticas apoyadas por las TIC, para abrir canales de comunicación más eficientes y de forma permanente. La interacción facilitador/participante es un factor relevante donde cada uno debe jugar el rol que le ha tocado vivir, se logra un aprendizaje que tiene una aplicación directa con el presente y que sirva de base para nuestro futuro próximo en la adquisición y asimilación de conocimientos, debemos gestar un clima de salud social y una interacción acorde y propositiva.

#### **1.1.6. El foro, (Abriones Angel, 2009).**

- Es aquella en la cual varias personas discuten un tema determinado, ante un auditorio. Esta técnica es una de las más utilizadas debido a que trae numerosas ventajas, de las cuales se pueden nombrar:
- Permite la discusión y participación.
- Permite la libre exposición de ideas y opiniones de los miembros del grupo; y esto es posible de una manera informal y con pocas limitaciones.
- Da oportunidad de conocer las opiniones del grupo sobre el tema tratado.
- El auditorio puede reflexionar también sobre tema tratado.

En esta, existe una serie de integrantes que juegan un papel de gran importancia, entre ellos se encuentran:

**a). El Coordinador**

- Este es el encargado de la buena marcha del foro, entre sus funciones básicas se encuentran:
- Dirige la participación de los expositores.
- Determina el tiempo disponible para cada uno.
- Señala el orden de las intervenciones y da el derecho de palabra.
- Anima y trata de que se mantenga el interés sobre el tema.
- Presenta, al final, un resume de lo expuesto, las conclusiones y los puntos coincidentes o discordante.

El coordinador no emite su opinión sobre el tema discutido, mientras se desarrolla el foro.

**b) Los Ponentes o Expositores**

Son todas aquellas personas que se preparan para discutir sobre el tema, estos tratan de que su exposición se de en forma sencilla y ordenada .Los expositores no se deben desviar del tema tratado y tratar de seguir las normas del coordinador.

Estos deben evitar, durante la presentación del tema, las referencias personales.

- El Secretario
- Este tiene entre sus funciones:
  - a. Mantener el orden y la disciplina durante el foro.
  - b. Toma nota sobre lo tratado y de puntos resaltantes.

Si el grupo es pequeño el secretario no es indispensable.

### **c) El Panel**

Se diferencia de la mesa redonda porque no se debate un tema, sino que cada uno de los expositores presenta un punto o aspecto del mismo, completando o ampliando, si es necesario el punto de vista de los otros.

En el panel los integrantes pueden variar de 4 a 6 personas, cada una especializada o capacitada en el punto que le corresponde y existe también un coordinador que se encarga de dirigir el panel. Para el establecimiento de esta técnica se sigue una serie de procedimientos entre los cuales tenemos:

### **d) La Preparación**

El equipo elige el tema que quiere tratar y se selecciona a los participantes del panel y el coordinador.

Hacen una reunión con los expositores y el coordinador para:

- Explicar el tema que quiere sea desarrollado.
- Explica el tema que le corresponde a cada uno de los expositores.

En esta también se acondiciona el local con láminas, recortes de periódicos, afiches etc.

### **e) Desarrollo**

En esta el coordinador inicia el panel, presentando a los miembros y formula la primera pregunta sobre el tema a desarrollar. Después que cada uno de los miembros del panel ha intervenido, el coordinador hace nuevas preguntas que puedan ayudar a tocar puntos que aún no se han mencionado. Luego al finalizar el tiempo de exposiciones el coordinador pedirá a los expositores que hagan un resumen de sus ideas y posteriormente el coordinador dará sus conclusiones finales y dará paso al grupo de preguntas de los miembros del auditorio para los integrantes del panel.

### **- Observaciones**

En este caso es conveniente tener un grabador a la mano, permitiendo con esto que al momento de realizar un observación , la misma este mejor formulada.

### **f) Debate**

Es una discusión entre dos o más personas sobre un tema determinado, este tiene como objetivo conocer todos los aspectos de un tema o asunto, a través de la exposición de las opiniones que sobre el tema tienen todos los integrantes de un grupo. Para que tenga éxito, en el grupo debe haber:

- Cooperación, en donde los miembros deben manifestar mutuo respeto.
- Orden, los participantes aguardan el uso de la palabra para permitir la
- participación de todos.
- Compromiso, se debe actuar con sinceridad y responsabilidad.

El debate está integrado por:

- Un director o coordinador encargado de declarar abierta la sesión, presenta el tema, conoce el tema y concluye el tema.

- Un secretario que anota a las personas que van participando y el tiempo de intervención de cada una, esto con la finalidad de darle la oportunidad de participar a todos los integrantes.
  - Los participantes encargados de hablar del tema objeto de debate.
  - Un moderador representante de cada grupo y quien: prepara el tema y quien concede la palabra a los participantes; procura que se traten los puntos importantes sin salirse del tema; aclara dudas; finaliza la actividad con el resumen de las diferentes opiniones y saca las conclusiones obtenidas en la discusión con ayuda de los demás.

## **1.2. Perfil del Capacitador**

En este apartado se analizan elementos para un perfil del encargado de capacitación, en una institución de tamaño mediano o grande. Las funciones pueden estar asignadas a una sola persona o a una unidad de la organización. En cualquier caso, es importante que el encargado de capacitación tenga un nivel jerárquico que le permita estar cabalmente informado de las políticas de personal de su empresa o institución, así como también relacionarse con los directivos de su organización y con los especialistas de los organismos externos de capacitación. Con todo, hay que tener presente que los encargados de capacitación no necesariamente deben cumplir sólo las funciones de la especialidad, ya que a menudo se les pide que cumplan otras tareas relacionadas con la administración del personal.

### **1.2.1. Características personales y profesionales**

En cuanto a las características personales y profesionales que se requieren, conviene que el encargado de la capacitación tenga un nivel de educación superior, posea una amplia experiencia en el área de la capacitación y una cierta antigüedad en la institución. Respecto a los rasgos de personalidad, es recomendable que éste sea una persona creativa, autónoma, analítica, ponderada

y emocionalmente equilibrada. Además debe poseer condiciones de liderazgo y facilidad de comunicación con todos los niveles de la organización.

### **1.2.2. Cualidades personales del capacitador**

Los CAPACITADORES, somos personas con fortalezas y debilidades, con virtudes y defectos, con problemas y felicidades, pero lo más importante es saber el cómo somos, el reconocernos en nuestra verdadera magnitud, esto nos ayudará a mantener la calma cuando la necesitemos, a no hablar más de lo que debemos y a escuchar más de lo que nos quieran expresar los demás, pues nuestro trabajo está centrado en otras personas, algunas de las cuales esperan mucho de nosotros.

Hay muchas características que deberíamos tomar en cuenta y ponerlas en práctica para llegar a ser el “perfecto capacitador”, y aunque sabemos de antemano que esto es una utopía, no dejamos de soñar y caminar hacia la perfección, pues es un camino en el cual intentamos avanzar y crecer día a día, por ello sólo expongo algunas características que podrían mejorar nuestras actitudes y nuestra experiencia como capacitadores:

Conocedor, no sólo de su tema, del contenido o de las dimensiones del mismo, sino también conocedor de su público, de sus participantes, de las inquietudes, intereses y hasta de sus desintereses, pues esto nos permitirá reorientar o enfocar mejor la capacitación y además nos ayudará a acercarnos a cubrir sus expectativas. Todo esto se puede constituir en un punto sumamente importante, para fijar mejor los aprendizajes en los participantes.

Conciliador, que es capaz de tener la actitud y la palabra justa para evitar los conflictos y propiciar la concordia y la paz por medio del respeto mutuo a las diferencias. Pero cuando el conflicto se da, como parte natural de la convivencia de un grupo humano, sirve como medio y guía para facilitar la comunicación y llegar a un acuerdo.

Creativo, es la persona que ve la realidad diferente, distinta y a veces, hasta contraria a como la ven los demás, es aquella persona que puede descomponer una situación y armarla de una manera diferente, novedosa, positiva. Es una persona que tiene fe, que tienen la capacidad de creer, de sentir pasión por la vida y por lo que hace. Es perseverante y frente a los conflictos o frustraciones encuentra siempre un camino para salir adelante buscando el sentido de las cosas, por qué y cómo aprender de ellas.

Comprometido, es una persona que no sólo cumple con lo que le toca o le corresponde, va mucho más allá de lo esperado al punto de sorprender a los demás, porque vive, piensa y sueña con lo que hace. Es generosa, busca dar seguridad, confianza y hace sentir bien a los demás. Es feliz con lo que hace y no ve la capacitación como una carga, sino más bien como un medio para perfeccionar su propia persona y experiencia a través de la interrelación y el servicio a los demás.

Con sentido del humor, el humor es fundamental en la vida, sobre todo en los momentos de dificultad o de tensión. Los participantes se identifican con aquél capacitador que sabe ver el lado divertido de la vida. El capacitador tiene que tener claro que hay momentos formales y serios, pero también hay momentos de distensión y bromas y no por ello deja de perder el respeto de los demás, por el contrario, conseguirá conocer y tener un acercamiento a sus participantes.

Humilde, la humildad implica reconocer nuestras propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos en el momento en que lo necesitemos, reconocer los errores propios y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de un capacitador realista, con los pies en la tierra. La humildad ayuda a ganar el respeto de los participantes.

Es importante recordar que la capacitación, es sólo un medio que permitirá al participante la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la

disciplina del carácter y la adquisición de habilidades y destrezas requeridas para hacer y mejorar su trabajo, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. Y, para el capacitador, es una gran oportunidad de aprender y ganar experiencia que le permitirá sumar en cantidad y calidad a sus propias fortalezas y aprendizaje de sus debilidades, por todo esto es importante notar que un buen capacitador es una facultad excepcional, que se desarrolla en algunos seres humanos.

### **1.2.3. Habilidades de un buen Capacitador/instructor**

1. Conocer bien el tema o trabajo a enseñar.
2. Conocer bien los métodos óptimos de instrucción.
3. Tener confianza en su habilidad para enseñar.
4. Tener una personalidad agradable de apoyo; dar elogios cuando se merecen.
5. Tener tacto en toda situación de enseñanza.
6. Intentar desarrollar actitudes apropiadas, y desarrollar actitudes apropiadas en otros.
7. Tener entusiasmo para el tema.
8. Ser paciente con las preguntas de los alumnos, y mostrar respeto para sus opiniones.
9. Asumir la responsabilidad de ayudar a los alumnos a aprender.
10. Tener la habilidad de variar el método de llegar al tema cuando sea necesario.
11. Ser paciente con los que aprenden lentamente; no despreciarlos nunca.
12. Usar gramática y pronunciación correctas.
13. Respetar las opiniones y antecedentes de los demás.
14. Tener sentido de humor.
15. Ser honesto cuando no conoce la respuesta y tener la voluntad de buscarla.

16. DECIR no es ENSEÑAR, al igual QUE OIR no es APRENDER.  
(Arévalo, 2012).

### **1.3. Estrategias de Enseñanza**

Así como se mencionó la heterogeneidad en los procesos de transformación y en la organización del trabajo, el panorama en materia de estrategias de capacitación es igualmente disímil. Las políticas y metodologías de capacitación varían en las empresas innovadoras de América Latina tanto a partir de las especificidades sectoriales, como del tamaño, de su localización, pero también de la posición que la firma ocupa en el entramado productivo y/o en el nivel de subcontratación. Esta compleja dinámica es cruzada transversalmente además por las particulares políticas de gestión hacia el recurso humano y la "cultura" relativa a las normas, costumbres y valores de esa organización productiva.

Los estudios de casos efectuados dentro del marco del Proyecto "Políticas para aumentar la calidad y la eficiencia de la formación técnica y profesional en América Latina y el Caribe" (FRG/96/S38) de GTZ / CEPAL en distintos países de América Latina revelan algunos rasgos comunes, entre ellos:

#### **a) Crecimiento en las exigencias de selección: aumento en el nivel educativo formal exigido.**

En la mayoría de los casos estudiados se verifica en el sector moderno de la economía un aumento en el nivel de escolaridad exigido, que puede llegar al denominado segundo grado en el caso brasileño (Valle, 1998, Araujo, Comin, 1998), al nivel de la escuela media en el caso argentino o mexicano (Novick, 1997; Labarca, 1998) o chileno (Abramo, Montero, Reinecke, 1997, Labarca, 1998). Esta mayor exigencia en el nivel educativo se explica por dos órdenes de factores asociados: la extensión de la cobertura educativa que formó contingentes masivos

con más años de escolaridad y un aseguramiento de supuestas competencias de carácter intelectual y comportamental.

No siempre las tareas a cumplir en las empresas requieren efectivamente el nivel educativo exigido, la demanda responde, a veces, a una supuesta mayor virtualidad para responder a las nuevas situaciones laborales. En cuanto a la edad de ingreso, la estrategia encontrada difiere. En el sector petroquímico brasileño, por ejemplo, la antigüedad en la empresa, es decir, la experiencia laboral es un rasgo importante (Araujo, Comin, 1998) mientras que en otros casos, se privilegia a personal joven egresado de escuelas técnicas. En México tampoco el tema es resuelto de la misma manera por las distintas empresas.

La opción entre reentrenamiento de los trabajadores mayores ya ocupados con experiencia y los jóvenes con más formación técnica pero sin antecedentes laborales no es una opción sencilla. Muchas veces hay razones ideológicas que explican la incorporación de los trabajadores jóvenes y otras veces la misma exigencia de la aplicación de nuevas tecnologías exige un bagaje de conocimientos técnicos mayor.

Pero podría decirse que la tendencia dominante se dirige hacia la sustitución (en algunos casos gradual, en otros de manera abrupta) de los viejos trabajadores por jóvenes con mayor nivel educativo. Si bien el tema género no fue demasiado desarrollado en los estudios de caso, la explicación podría deberse a que difícilmente se expresen en forma manifiesta mecanismos de discriminación.

El trabajo sobre la industria química y petroquímica en Brasil hace referencia a una barrera de entrada significativa, ya que históricamente entre el 80% y el 90% de la población ocupada en el sector son hombres. Un trabajo anterior de M. Leite y C. Risek (1997) también en Brasil en el sector de autopartes y química fina, muestra una vinculación directa entre estrategias de capacitación de las empresas y la situación de género, ya que la división del trabajo ubicaba a

los hombres en los sectores más especializados- que recibían más capacitación- y a las mujeres - contratadas para tareas de tipo más tayloristas - sin recibir capacitación alguna.

**b) Se detectan dificultades para encontrar en el mercado de trabajo los nuevos perfiles exigidos.**

En las empresas, hay problemas también con los trabajadores ya empleados que requieren nuevas habilidades para enfrentar las exigencias de las tecnologías y los sistemas productivos en implementación. En muy pocos casos las habilidades manuales son valorizadas y cuando lo son constituyen un complemento de las competencias técnicas y saberes específicos requeridos.

En estos nuevos perfiles que no se van a desarrollar en este trabajo porque ya hay suficiente bibliografía en el tema (Gitahy, 1994: Novick, Gallart, 1997) hay un rasgo importante para destacar. Se trata de la paulatina desaparición de los perfiles vinculados a oficios, a puestos de trabajo acotados, para dar lugar a perfiles ocupacionales transversales y a familias de ocupaciones.

La nueva organización del trabajo basada en equipos de trabajo, con requerimientos de polivalencia, arrasan con la vieja concepción de la asignación individual a un puesto de trabajo, y comienzan a determinarse las competencias en base a "funciones" y a "objetivos". Esto significa que al interior de un mismo sector debemos hablar de familias de ocupaciones ya que las asignaciones corresponden a funciones, a tareas y no a "puestos de trabajo".

El otro mecanismo importante – que aúna comportamientos del mercado de trabajo con habilidades y capacidades - es que las trayectorias ocupacionales hoy son más heterogéneas que anteriormente. En la mayoría de los casos, ya no hay un "trabajador metalúrgico" o un "trabajador mecánico". Hay una fuerte migración intersectorial facilitada por demandas comunes de distintos sectores basadas en

conocimientos de carácter más general y centrados en la operación de nuevas tecnologías más que en conocimientos de alta especificidad.

**c) En general las estrategias de capacitación son diferentes según se trate de trabajadores de producción, administrativos o de mantenimiento.**

Es sobre este último grupo donde se verifica una inversión más estratégica y de más largo plazo. (Valle. R, 1998, Araujo Comín, 1998). Como ejemplo, en una empresa eléctrica brasileña, el programa de formación para mantenimiento consta de una primera etapa teórica contratada con el ENAI cuya duración inicial es de tres años. Paralelo a esta formación teórica está previsto un entrenamiento en servicio, de tipo continuo, sin plazo estipulado conducido por el personal del mismo grupo de mantenimiento.

Son también capacitados en idioma inglés y en aplicaciones de informática. Simultáneamente se extiende a todo el personal técnico de la división un programa que incluye seis módulos de seguridad industrial, cinco sobre utilización, cuidado y uso de máquinas y herramientas y tres módulos de capacitación en servicio. En cambio, es el sector administrativo (exceptuando ventas y atención al cliente) el que menor esfuerzo de capacitación concentra en las empresas analizadas. Otro rasgo con características comunes a distintas experiencias es la segmentación que se verifica en la capacitación impartida.

La capacitación se administra de forma diferente según el modelo de contratación, según el género, etc. El trabajo de Araujo y Comin para el sector petroquímico en Brasil muestra las diferencias según que los trabajadores sean propios, contratados en forma permanente o temporaria.

**d) Utilización mixta de los sistemas de formación profesional existente y estrategias propias de capacitación.**

En efecto, en los países donde hay sistemas eficientes de formación profesional, (Dussel 1998; Valle, 1998) o del sistema de educación formal en general, y en particular cuándo los sistemas integran la educación con la práctica laboral, las empresas recurren a ellos. Esto ocurre sobre todo cuando se trata de reclutar a jóvenes egresados, pero también para formar personal propio.

Cuando el sistema educativo y el de formación profesional nacional y sobre todo local (Dussel, 1998) es bueno, las empresas privilegian estas modalidades por varias razones: en general el costo es menor y hay cierta permanencia de la "cultura" del período de sustitución de importaciones identificando al Estado como proveedor de la fuerza de trabajo y responsable de la formación de la mano de obra.

En muchos casos, y a veces, complementariamente (los ejemplos descritos por Valle con relación a los convenios especiales de formación con el SENAI o de la química con otras escuelas regionales) las empresas subcontratan diseños ad-hoc para la formación con la heterogeneidad que analizaremos en otro punto de este trabajo.

Entre los factores que presentan heterogeneidades fuertes, podemos mencionar:

**a).** Estrategias diferenciales de las firmas frente a la capacitación: Básicamente los sistemas de capacitación pueden categorizarse en aquellos de carácter planificado estratégico, con un horizonte de uno, dos o tres años o la formación espasmódica, de tipo "reactiva" (Labarca, 1998) o "defensiva", como respuesta a necesidades coyunturales, "puntuales", destinadas a cubrir exclusivamente necesidades o problemas inmediatos. En el caso de México, Labarca ubica en el

primer grupo sólo a aquellas empresas que participan en los programas de formación dual, entendiendo que la casi totalidad de las demás experiencias tienen horizontes de corto plazo.

Los estudios expuestos de los otros países (Silveira, 1997) analizaron también la heterogeneidad del comportamiento empresarial frente a la capacitación, con configuraciones sectoriales distintas, pero también de acuerdo al tamaño, al origen de capital de las firmas, a la orientación exportadora, etc. Algunas investigaciones intentaron elaborar categorías de clasificación como la citada por el estudio uruguayo, clasificándolas como experiencias puntuales e intensivas o de capacitación o intensivas

En el caso particular de la industria de Telecomunicaciones en Argentina en otro estudio (Novick, M; Miravalles, M; Senen González, 1997) se clasificó a las estrategias de capacitación de las empresas combinando distintas variables. Los indicadores seleccionados fueron: existencia de una estructura identificable de capacitación; nivel de recursos e infraestructura asignados; cantidad de acuerdos y convenios de capacitación-formación con instituciones públicas y/o privadas; extensión de las actividades de capacitación a otras empresas subcontratadas y/o a la comunidad.

#### **1.6.1. Los métodos y medios de enseñanza-aprendizaje.**

Existe una gran variedad de métodos y medios didácticos, cada uno de los cuales posee características propias en cuanto a su eficiencia, en función de los objetivos del aprendizaje y de sus costos de aplicación. Aunque no hay fórmulas para seleccionar la mejor estrategia didáctica que se debería aplicar en cada caso, por lo menos existen algunos principios que ayudan en esta tarea. En tal sentido, algunos componentes que deberían estar presentes en el proceso de aprendizaje son:

- La participación activa de los alumnos.
- La existencia y repetición de ejercicios de aplicación.
- La pertinencia percibida por los alumnos en cuanto a la utilidad de los temas y ejercicios.
- La transferibilidad de la situación de aprendizaje a la situación de trabajo real.
- La retroinformación a los participantes respecto a su progreso en el aprendizaje.

La gradualidad en el desarrollo de los temas ejercicios, desde los más simples hasta los más complejos. Cabe hacer notar que la mayoría de estos principios tiene que ver más con la motivación del participante que con el aprendizaje. (Ministerio de Salud, Junio 1998).

#### **1.6.2. Logística:**

Para asegurar que el proceso de aprendizaje se realice de forma tranquila y sin interrupciones, los arreglos básicos deben organizarse de antemano. Si no es así, verá que la energía de los participantes se dirige a quejarse de la logística en vez de su propio desarrollo. Los arreglos logísticos deben organizarse para los cuatro aspectos de la capacitación:

- El grupo de aprendizaje.
- Local y hospedaje.
- Lugares de campo y transporte (si es una capacitación en el campo).
- Documentación y seguimiento.

##### a) El Arreglo de los asientos

El arreglo de los asientos tiene una gran influencia en la sesión. Aunque éstos pueden variar mucho, hay seis formas principales:

- Filas de mesas y/o sillas;
- Forma de U;
- Banquete;
- Mesa de conferencia;
- Círculo de sillas;
- Tríos de mesas.

Cada arreglo tiene ventajas y desventajas particulares. En general, entre más trabajo grupal se realice, es mejor usar el estilo de banquete, y por tanto se limita las interrupciones cuando va de una presentación o ponencia a grupos de cuchicheo.

Piense en el tipo de sillas que se usarán. ¿Son tan cómodas que los participantes se dormirán en medio de la presentación de diapositivas? ¿Es un recinto que los participantes conocen y por tanto se sentarán en asientos acostumbrados o propios? (Sánchez, 2008).

## **2. Generalidades sobre el Contenido de la Temática**

Es lo relativo a un tema o una serie, a una emisión o a una colección de sellos, en los que se utiliza únicamente un tema o motivo, como la fauna, los deportes, entre otros. Diccionario Real Academia Española.

### **2.1. Índice del tema**

Este índice es optativo de acuerdo a la cantidad de ayudas ilustrativas que contenga la investigación. Es necesario enlistar todas las ilustraciones y cuadros con el título y número respectivo, verificando la coincidencia exacta entre la ilustración y la página correspondiente. Se ubica la lista en una nueva página a continuación de la tabla de contenidos. (Universidad de Chile, Sistema de Servicios de Información y Biblioteca, SISIB, Pauta presentación de Tesis Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Es una publicación o libro, el índice es una lista ordenada de capítulos, secciones, artículos, etc que permite al lector saber qué contenidos presenta la obra y en qué página se encuentra cada uno. Suele aparecer al comienzo o al final del libro.

El índice también es el catálogo de aquello que contiene un archivo o una biblioteca. Se trata de un extenso documento que pueden consultar los empleados del lugar para atender los pedidos de los usuarios y entregarles aquellos que están buscando. (Gardey, 2011).

## **2.2. Características** (Chiavenato I. , 2012).

El taller es una situación privilegiada de aprendizaje. Su propósito principal es reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas que se tienen sobre determinada problemática en un grupo o una comunidad y que se expresa en la vida diaria de cada persona participante.

El punto de partida es lo que los y las participantes hacen, saben, viven y sienten: es decir, su realidad, su práctica. Mediante el diálogo de saberes, el taller permite la construcción colectiva de aprendizajes, ya que se estimula la reflexión y búsqueda de alternativas de soluciones de las problemáticas que afectan la calidad de vida individual o colectiva.

El taller posibilita la construcción de aprendizaje sobre la base de la capacidad y oportunidad que tienen las personas de reflexionar en grupo sobre sus propias experiencias. El proceso de aprendizaje se completa con el regreso a la práctica para transformarla, poniendo en juego los elementos adquiridos en el proceso.

Un taller es una experiencia de trabajo activo. La participación de cada uno de los y las integrantes aportando sus experiencias, argumentos y compromiso es

fundamental para el éxito. Las actitudes pasivas, exclusivamente receptoras de “aprendizaje silencioso”, no deben fomentarse en un taller.

Un taller es una experiencia de trabajo creativo. Las experiencias sumadas, los elementos conceptuales, la reflexión y las discusiones grupales ayudan a generar nuevos puntos de vista y soluciones mejores que las existentes en el momento de iniciación. Así, ni las personas ni los problemas deberán permanecer invariables después de un taller.

Un taller es una experiencia de trabajo colectivo. El intercambio, hablar y escuchar, dar y recibir, argumentar y contra argumentar, defender posiciones y buscar consensos es propio de un taller. Las actitudes dogmáticas o intolerantes, no ayudan al logro de sus objetivos.

Un taller es una experiencia de trabajo vivencial. Su materia prima son las experiencias propias y sus productos son planes de trabajo que influirán en la vida de quienes participan. Un taller debe generar identidad, apropiación de la palabra, sentido de pertenencia a un grupo y compromiso colectivo, En un taller, no se puede ser neutral o simple espectador.

Un taller es una experiencia de trabajo en un proceso institucional que ni comienza ni termina con el taller. Un taller es momento especial de reflexión, sistematización y planificación. No debe confundirse como un sustituto de estos mismos procesos en el desarrollo diario del trabajo. (Quezada, 2012).

No hay mejor motivación para una persona que la satisfacción que deja el que sus logros sean reconocidos y la superación de uno mismo, ya que esto facilita que los objetivos y metas crezcan, por consiguiente, el empleado nunca se sentirá perdido. Tal y como lo menciona Séneca: “Si uno no sabe hacia qué puerto navega, ningún viento le será favorable”. Antes de continuar escogiendo cuál es el mejor tipo de capacitación, se debe tener una identidad empresarial de la cual será base para dar el siguiente paso.

Una vez que se tenga la identidad empresarial, hay que reconocer que existen diversas maneras de capacitar al personal, pueden variar ya sea en las empresas o en aulas. La inversión en la capacitación no debe ser un impedimento ya que lo primordial es que el capital humano sea un reflejo del valor de la empresa y entre más se capaciten, será mayor el valor.

A continuación, se resaltan algunas técnicas de los diferentes tipos de capacitación que se dividen en tradicionales y actuales.

a) Las técnicas tradicionales:

- Debates: Se realiza un intercambio de información por un grupo determinado sobre un tema en específico, también se pueden realizar preguntas para estimular la participación.
- Lecturas: La persona lee el material a su propio ritmo y el facilitador es un medio para aclarar dudas y aportar más al tema.
- Estudios de casos: Se analiza un caso en concreto, en donde se identifica el problema, y se dan varias soluciones para posteriormente, escoger la mejor.

b) Las técnicas actuales:

- Videoconferencias: Es una forma sencilla si las personas se encuentran en distintos lugares para reunirlos en un solo lugar y hay interacción al momento.
- Cursos en línea: No hay necesidad de ir a clases y hay flexibilidad de horario así como de interacción. Además de un apoyo invaluable de gráficos, videos y textos.

Es por ello que es imprescindible el uso de capacitación del personal para maximizar su productividad y hacer crecer potencialmente a la empresa. “El aprendizaje es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la

reflexión que ilumina la acción” menciona Ernesto Gore en su libro “La Educación en la Empresa” además de que “la capacitación es un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades”. (Diplomado en Gestión Estratégica del Capital Humano, 2013).

### **2.3. Medios de enseñanza**

Estos medios nos sirven para potenciar los procesos comunicativos (teorías sobre la comunicación). Son los maestros los que principalmente desean la utilización de materiales audiovisuales dentro de la educación, puesto que los consideran punto fundamental dentro de la misma.

Los diversos materiales se podrían agrupar como sigue:

a) Soporte papel: Libros de divulgación, de texto, de consulta, de información, de información y actividades, de actividades diversas; cuadernos de ejercicios, autocorrectivos; diccionarios, enciclopedias; carpetas de trabajo, folletos, guías, catálogos, etc.

b) Técnicas blandas: Pizarras, rotafolio, paneles, carteles, franelogramas, dioramas, etc.

c) Audiovisuales y medios de comunicación: - Sistemas de audio: reproducción, grabación, radio, televisión, vídeo. - Imagen: fotografía, diapositivas, retroproyección, vídeo, cassette, televisión, teleconferencia vía internet, cine. - Sistemas mixtos: prensa escrita, fotonovelas, fotorrelatos, tebeos, carteles, diaporamas, pizarra.

d) Sistemas informáticos: Paquetes integrados (procesadores de texto, bases de datos, hojas de cálculo, presentaciones, etc.), programas de diseño y

fotografía, hipertextos e hipermedia, sistemas multimedia, sistemas telemáticos, redes, internet, correo electrónico, chat, videoconferencia, etc. (Copen, 1982). (Herrero, 2004).

### **¿Cómo aprendemos?**

Aprender significa adquirir información, comprenderla, memorizarla y llevarla a la práctica. Estamos constantemente recogiendo información de nuestro entorno a través de los cinco sentidos de manera inconsciente y muchas veces sin darnos cuenta. En nuestra memoria tenemos la información agrupada en imágenes y asociaciones que nos sirven de referencia para relacionarnos con el mundo.

### **3. Nivel de Participación de los trabajadores en estudio**

Durante la capacitación, las explicaciones y demostraciones son muy importantes, pero los trabajadores recuerdan mejor la información cuando la aplican. Lamentablemente, este paso se elimina a menudo porque ocupa tiempo. Y también porque el observar a un trabajador que hace la tarea con dificultad requiere paciencia. En las primeras etapas, los métodos prácticos rinden mejores resultados que los teóricos.

Las explicaciones deben ser breves y simples. Al mostrar un video (sobre el uso seguro de pesticidas, por ejemplo) es necesario animar a los trabajadores a hacer y contestar preguntas. De este modo se comprueba la comprensión del material expuesto. A medida que los conocimientos vayan mejorando, aumenta la importancia de la teoría.

La ayuda que se prestan los trabajadores entre sí afianza sus conocimientos y acorta el período necesario para la capacitación de todos ellos. De este modo, el supervisor puede dedicarse a otras tareas. Muchos trabajadores aprecian y disfrutan de la responsabilidad y prestigio de capacitar a sus compañeros.

Por otro lado la capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

### **3.1. Forma de participación**

#### **3.1.1. Información**

La capacitación propiamente tal consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, este puede 6) afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

Hay una gran diferencia entre explicarles a los trabajadores cómo se hace una tarea y transmitir conocimientos teóricos y prácticos con éxito. Aun después de una demostración, los trabajadores pueden quitarle una gran parte de la madera frutal durante la poda o destruir una docena de hileras de plantas de tomate con la cultivadora. Algunos conceptos son difíciles de aprender; otros exigen mucha práctica.

Durante la capacitación del personal, es necesario: 1) evaluar constantemente el nivel de comprensión; 2) adecuar el nivel de capacitación a los participantes; 3) presentar un número limitado de conceptos por vez; 4) separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples; 5) involucrar a todos los trabajadores (para que todos participen activamente, no sólo observar la demostración de un individuo); 6) usar material visual (como muestras de fruta defectuosa) y 7) estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el

tema. Como en cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse mejor si el supervisor o entrenador es amable y muestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan.

### **3.1.2. Los temas de interés de acuerdo a su labor**

Consiste en detectar las necesidades de capacitación, habilidades de un trabajador o grupo de trabajadores de la empresa con el fin de determinar en donde o con quien requiere más conocimiento para aumentar la productividad organizacional.

Análisis de las necesidades de capacitación, sugieren que las necesidades de capacitación de una empresa contengan tres tipos de análisis organizacional de funciones o de personas. (Romero, 2010).

### **3.1.3. Desarrollo Personal**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyendo las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, toda ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. (Chiavenato I. , 2012).

#### **4. Mecanismo para el seguimiento a los procesos de formación en las instituciones**

El seguimiento en los procesos debe de ser evaluativo y sistemático para determinar la efectividad y eficiencia del proceso completo del programa de capacitación, por tal motivo se debe evaluar en las distintas etapas del ciclo. Su importancia radica en que los datos que arroja en las distintas fases son de vital importancia en la toma de decisiones, destinarle el tiempo necesario de ningún modo será en vano. (Alles, 1999).

##### **4.1. Objetivo y alcance de la capacitación**

El objetivo es analizar las necesidades de capacitación, planificando, ejecutando controlando las acciones de manera general.

Los alcances se realizan a través de pruebas de muestras de las habilidades en un trabajo, proyectos, tareas, evidencias de aprendizaje previo, bitácora, registros de logros y carpetas de trabajos.

La propuesta a honda en la idea de usar enfoques integrados para evaluar el desempeño (ser integrado significa que combinan “Conocimientos, comprensión, resolución de problemas destrezas técnicas, actitudes y éticas), así la evaluación holística se caracteriza por ser orientadas a problemas interdisciplinaria, incorporadora de práctica profesional, abarcadora de grupos de competencias, demandadora de habilidades analítica y combinadora de teoría y prácticas. (Hager, 1994).

##### **4.2. Instrumentos**

El instrumento se necesita para establecer indicadores que permitan tener información objetiva de como se está comportando el proceso. El equipo de trabajo debe definir estos indicadores que permitan observar los comportamientos

y además, deberá establecer el proceso de verificación de los mismo. Tendrá que plantearse cómo se medirán, quien lo hará. Cuándo se harán las mediciones, dónde se registrarán y por último que instrumentos utilizará para que esta información puede ser presentado por su evaluación. (Gómez, 2008).

#### **4.3. Reacción: medir la satisfacción de los que reciben la capacitación**

##### **a) Definición de satisfacción**

Según Kotler (2005) Define la satisfacción del usuario como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un servicio con sus expectativas. A partir de lo anterior, la satisfacción se entiende como factor determinante de la calidad de la atención de salud y un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias, en el que inciden las circunstancias y características de labor en las que se desempeña. Es por eso que cuando se cumple con los requisitos se logra cumplir con la satisfacción de los usuarios que recibe y el personal que brinda la capacitación.

Así mismo, todas las personas que trabajan en una empresa u organización, deben conocer cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del usuario, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del usuario.

##### **b) Beneficios de la satisfacción**

###### **b.1. Lealtad del cliente**

El usuario satisfecho con la atención brindada, por lo general regresa para ser atendido nuevamente de acuerdo a sus necesidades. Por tanto, la empresa u organización obtienen como beneficio la lealtad del cliente y por ende, la

posibilidad de ser conocidos ante más usuarios e incluso dentro de la misma organización.

### **b.2. Difusión gratuita**

El usuario satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un servicio recibido. Así mismo, la empresa u organización obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos. Según lo afirmado se puede decir; que cuando la población recibe una calidad de atención dentro de los servicios, estos mismos demuestran en su comportamiento el agradecimiento al personal mediante la gratitud y por ende realizan la promoción del servicio a otros usuarios.

### **b.3. Determinada participación**

El usuario satisfecho busca nuevamente el servicio donde le agrado la capacitación brindada. También la empresa u organización obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en la unidad, además se presentan brechas en el reconocimiento por parte del población, el modo en que la empresa u organización está gestionada y la atención que prestan a los usuarios.

## **c) Elementos de la satisfacción**

### **c.1. Rendimiento percibido de satisfacción**

Para Hoppock (2005) el rendimiento percibido de satisfacción, se refiere al desempeño (en cuanto la entrega de valor) que el paciente considera haber obtenido luego de adquirir servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que percibe o que obtuvo en el servicio que adquirió, el cual se determina desde el punto de vista del usuario, no de la empresa u organización. Está basado en las percepciones del cliente, dependiendo del estado de ánimo del mismo y de sus razonamientos.

## **c.2. Expectativas de satisfacción**

Según Bruce (1998) Las expectativas de satisfacción son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Según lo investigado se puede afirmar, que las expectativas de los capacitando se producen por las promesas que hace la misma organización acerca de los beneficios que brinda el servicio; en todo caso es de vital importancia monitorear regularmente las expectativas de los clientes para determinar si están dentro de lo que la empresa u organización puede proporcionar al servicio de calidad adecuado o por si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la población.

## **c.3. Niveles de satisfacción.**

Para Yamashita (2011) luego de realizada la adquisición de un servicio, los usuarios experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción.

## **c.4. Insatisfacción de los usuarios**

De acuerdo a Donabedian (2004) la insatisfacción de una persona se produce cuando el desempeño del servicio no alcanza las expectativas; dicho de otra manera, en la actualidad la satisfacción de los capacitando es una de las grandes problemáticas que se presentan en las instituciones por la mayor demanda de la población e insuficiente información veraz y necesaria por parte de la misma, para que abarque o cumpla con cada una de las necesidades.

Por eso para evitar la insatisfacción de los usuarios se debe, respetar como ser humano integral y buscar su plena satisfacción y seguridad que se les proporciona la mejor información mediante un ambiente de confort, confianza donde puedan expresar lo que sienten o desean.

### **c.5. Satisfacción de los usuarios**

Según Vangen (2005) la satisfacción se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente. De acuerdo a lo investigado se puede afirmar, que la real satisfacción proviene del hecho de enriquecer el puesto de trabajo para que de esta manera se pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimentar a su vez un crecimiento mental y psicológico, condiciones requeridas en el trabajo.

Para la satisfacción es importante que la disponibilidad de los capacitadores pueda brindar la atención que se necesite; ya sea ayudar a la comprensión de la información, priorizarlos como personal único y necesario, brindarles conocimientos enriquecedores y emplear de la mejor manera los temas a impartir, además de capacitaciones adecuadas y constantes por parte del personal de capacitaciones.

### **c.6. Complacencias de los usuarios**

Según Donabedian (2004) la complacencia se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. En otras palabras, las motivaciones dentro de la capacitación componen uno de los principales pilares, para que se logre la complacencia de los usuarios lo que permite alcanzar una máxima calidad y lograr un buen desempeño dentro de la capacitación. Proporciona beneficios no materiales pero si de prestigio que estos permiten que se dé a conocer como un área que brinda buenos conocimientos, cuida y protege la vida del personal que labora en la institución.

### **c.7. La encuesta de satisfacción**

Método muy extendido en nuestro entorno para la detección de problemas de calidad. Es un método descriptivo que intenta medir y cuantificar diferentes aspectos y componentes de la calidad con lo que permite su posible evaluación y

seguimiento en el tiempo. Como instrumento de medición y diagnóstico deberá cumplir con los requisitos de ser suficientemente sensible y específico, que tenga un valor predictivo, se le pedirá que se trate de un instrumento con fiabilidad. Estos parámetros serán los que proporcionen la validez al cuestionario.

La redacción de preguntas, la comprensibilidad de las mismas por parte de los trabajadores ya que es circunstancia clave en la construcción de los cuestionarios de satisfacción. El tipo de preguntas y el orden de las mismas serán también factores a tener en cuenta en la realización de las encuestas. Los cuestionarios de satisfacción utilizados con los clientes externos, son instrumentos muy útiles pero requieren un manejo metodológico riguroso y que conllevan una necesidad de recursos importante para valorar la amabilidad, trato cordial y empático entre las usuarias y el personal que brinda la atención.

#### **c.8. Evaluar al capacitador**

La persona es capaz de hacer juicio sobre el valor práctico o moral de ideas y cosas. Las conductas típicas en este nivel de desarrollo cognitivo se pueden describir con palabras como las siguientes: evaluar, apreciar, juzgar, tasar, criticar, abogar, justificar, fundamentar y discriminar.

#### **c.9. Aprendizaje: obtención de conocimientos del trabajador**

Druker, gurù de los gurù de la gestión, fue el primero que acuñó la expresión “trabajadores del conocimiento” para referirse a la forma en que deberán actuar las personas en las nuevas organizaciones.

Los trabajadores del conocimiento son todas las personas. El término sirve para señalar que lo que se les pide ahora es su capacidad intelectual no su fuerza física y esto no afecta sólo a los puestos de trabajo de bata blanca, del sector servicios, o a determinados cuadros profesionales. Afecta a todas las empresas y organizaciones, afecta a todos los sectores.

En los países desarrollados, el desafío principal ya no consiste en lograr que el trabajo manual sea más productivo; al fin y al cabo sabemos hacerlo. El principal desafío consistirá en lograr que los trabajadores del conocimiento sean más productivos. El conocimiento es como una esfera. (Abriones Angel, 2009).

### **c.10. La cortesía en el servicio al cliente**

La cortesía es el arte de expresar buenas costumbres ante otras personas, con base en normas de convivencias social aceptadas.

Si esto es importantes en las relaciones humanas, en el servicio al cliente es todavía mayor ya que de ello puede depender que los clientes queden satisfechos o que se produzca una mala imagen del trabajador o la institución.

Las normas de cortesía se han diseñado para que las personas tengan encuentros agradables y produzcan buenas relaciones, de fallarse en algo se llegará al efecto contrario, de acuerdo a las normas de cortesía se establece que un trabajador deber hacer

Indicadores para medir la cortesía:

- Contacto visual con el cliente.
- Sonreír.
- Saludar
- Preguntar sobre el servicio que desea recibir.
- Pedir permiso.
- Servir.
- Aprender a escuchar.
- Establecer empatía por medio de la charla.
- Agradecer al cliente por visitar la institución.
- Disculpa.
- Despedirse cortésmente con el cliente.

La cortesía es una de las más grandes estrategias del servicio al cliente, cuidémonos en ellos, mantengamos normas de cortesía, siempre recuerde el adagio popular lo cortés no quita lo valiente.

#### **1.4. Generalidad sobre relaciones humanas:**

La comunicación positiva entre las personas exige que esta se desarrolle en un clima que permita la exposición de las ideas y la manifestación de los sentimientos. Se da entre las personas que han desarrollado su personalidad adulta.

##### **1.4.1. Definición sobre Relaciones Humanas**

Todo acto en el que intervengan dos o más personas es una relación humana. Se considera que las relaciones humanas son el contacto de un ser humano con otro respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género en una sociedad. (DuBrin, 2008).

El hombre se relaciona con los demás, ya sea de manera familiar, colectiva o laboral. Éste intercambia, con otras personas ideas, opiniones, anécdotas, experiencias, inclusive cosas más personales.

Una de las finalidades de las relaciones humanas es favorecer un buen ambiente y convivencia para lograr así la comprensión de las demás personas; ponerse en el lugar de otro ayudará a ese individuo a sentir más confianza y seguridad en momentos difíciles y de tensión para él. Es importante saber que para lograr una excelente relación humana lo primero y principal es aceptarse a uno mismo, así aceptarás a los demás y por consecuencia serás aceptado.

El trabajo, es indispensable crear buenas relaciones humanas debido a que se permitirá encontrar satisfacción por su propio trabajo, aumentar la

productividad, incrementar el desarrollo personal con base en un buen equipo y lograr el reconocimiento de los demás.

#### **1.4.2. Importancia sobre las Relaciones Humanas**

Desde los orígenes de la humanidad el ser humano aprendió a relacionarse con otros individuos, generando distintas comunidades o clasificación de tareas y actividades que permitían obtener mejores recursos, le facilitaban protección ante los peligros del mundo que les rodeaba como también al asedio o enemistad ante tribus enemigas, en la disputa por hacerse de un terreno, un estado o el aprovechamiento de bienes y riquezas.

El análisis de ello debe emprenderse desde la sectorización de cada uno de los grupos sociales a los que se pertenece, siendo el grupo social primario uno muy acotado, con individuos con estrecha relación entre sí y necesario para la subsistencia del sujeto en los primeros años de vida, que como podremos deducir se trata del grupo familiar, requiriéndose de ellos para saciar las necesidades de alimento, abrigo o higiene del recién nacido hasta los años de vida en los cuales puede valerse por sí mismo para saciar sus necesidades.

En todo momento existe la costumbre de establecer distintas Relaciones Humanas, siendo esto indispensable como individuos en sociedad, formando parte de distintos Grupos Sociales desde edades tempranas, comenzando por ejemplo en la educación inicial a interactuar con otros individuos de nuestra misma edad (Compañeros de Escuela) como también a respetar las órdenes de adultos más allá de nuestra familia (es decir, los Docentes y Maestros escolares).

Para poder realizarlo es necesario que el individuo sea capaz de establecer una comunicación, pudiendo ser de índole verbal como también no-verbal (mediante señas o gestos) siendo la forma en la que nos relacionamos con un sujeto emitiendo un Mensaje y recibiendo una respuesta, e iniciando un intercambio de información que puede tener distintos tenores dependiendo de la

necesidad que tengamos para realizar tal Relación Humana, pudiendo variar desde una simple operación comercial, hasta algunas cuestiones afectivas y sentimentales.

### **1.5. Generalidades sobre procesos de formación**

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados asegura el desarrollo de los Recursos Humanos disponibles. (Hill, 2003).

#### **1.5.1. Definición sobre formación de personal:**

Se trata de un término asociado al verbo formar (otorgar forma a alguna cosa, concertar un todo a partir de la integración de sus partes). La formación también se refiere la forma como aspecto o características externas (Es un animal de excelente formación), si se refiriera al aspecto de un animal .

La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes y con las habilidades necesarias para manejar los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto sólo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua.

La formación de personal debe ser una prioridad en toda empresa. El recurso más valioso que todo ser humano tiene es su misma persona. Y el recuso

más valioso de una empresa es el factor humano. Si se incrementa y perfecciona el factor humano tanto el individuo como la empresa salen altamente beneficiados.

Según Chiavenato I. (1998) La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.

### **1.5.2. Definición de Calidad**

Se define la calidad como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas (American Society for Quality Control) y otra similar planteada en la norma internacional ISO9000 que indica que calidad es la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas”.

Una característica del llamado TQM (por sus siglas en inglés de Total Quality Management, Administración de la Calidad Total) es la prevención, como la manera para eliminar los problemas antes que estos aparezcan. Se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente. Por eso es que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor y cuál es su rol en este proceso. Esto incluye a todos con quien interactúa la empresa dentro y fuera de la organización, ampliando los límites de análisis. (Gómez, 2008).

## **VII. HIPOTESIS**

- ¿Qué metodología se utilizó para desarrollar las capacitaciones?
- ¿Cómo fue el contenido impartido en las temáticas de capacitación desarrolladas?.
- ¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en el proceso de capacitación?.
- ¿Proponer algún instrumento o mecanismo de seguimiento post capacitación?.

**VIII. Cuadro de la operacionalización de las variables.**

Objetivo Especifico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador
Valorar la metodología aplicada en las capacitaciones de Relaciones Humanas que se implementaron en el año 2015.	Metodología de capacitación	Es el estudio o elección de un método pertinente o adecuadamente aplicable a determinado objeto.	Son los distintos medios de enseñanza aprendizaje aprender haciendo,	Técnicas.	Seminarios, conferencias, trabajos en grupos, simposios, mesas redondas y aprendizaje, cooperativo, tecnología de la información (TIC).
				Perfil de personal capacitador	Habilidades de enseñanza
				Estrategia de enseñanzas	Experiencia en procesos enseñanza aprendizaje
				Medios de enseñanza	Pizarra, Data Show, videos, folletos, audio, tecnología
				Logística	Infraestructura, luz, agua, local, refrigerio, sillas, mesas.

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
Valorar el contenido impartido en cada una de las Temáticas desarrolladas en Relaciones humanas.	Contenido de la Temática	Son todos aquellos elementos de tipo conceptuales que conforman la estructura lógica y que aportan no solamente a una unidad sino también dotan de un sentido, (aprendizaje, materia prima, infraestructura, etc.)	Temas a impartir en una determinada necesidad que requiere un área en un sentido lógico	Índice del tema Características	Importancia de los temas de capacitación

<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
Determinar el Nivel de participación de los trabajadores en estudio en los talleres de capacitación	Nivel de participación de los trabajadores en estudio	Es toda forma de gestión de la producción o de la empresa en la cual toman parte o están asociado los trabajadores de base.	Es una manera de tratar colectivamente la información en relación al funcionamiento técnico productivo de las empresas y no aún compromiso entre actores como intereses divergente.	Forma de participación, información, negociación, codecisión	Invitación, los temas de interés de acuerdo a su labor, desarrollo personal, aumento de tareas, estimulando una mayor cohesión social en las unidades de trabajo.

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>
<p>Proponer un mecanismo para el seguimiento del taller de Relaciones Humanas a través de un instrumento de recolección de información.</p>	<p>Mecanismo para el seguimiento del taller de RH</p>	<p>Instrumento de carácter institucional establecido para apoyar en la implementación de disposiciones administrativas</p>	<p>Es una forma de conocer como el trabajador aplica en el área del trabajo los conocimientos; también es un mecanismo que tendrá que evaluar de forma periódica la manera técnica y objetiva de la capacitación que se está implementando a través de diferentes políticas.</p>	<p>Objetivos y alcance, Instrumentos</p>	<p>Reacción: medir la satisfacción de los que reciben la capacitación.</p> <p>Beneficio de la satisfacción</p> <p>Evaluar al capacitador</p> <p>Aprendizaje:</p> <p>Obtención de conocimientos del trabajador.</p>

## IX. Diseño Metodológico

### 9.1. Tipo de investigación:

**Es Descriptiva** porque se requiere describir y analizar los procesos que se realizan en las capacitaciones, su metodología, participación y temáticas aplicadas porque se limita a desarrollar el estudio en una institución considerando sus particularidades y concluyendo sobre aspectos específicos que solo se pueden aplicar e esta.

**El enfoque de la investigación es mixta** (cualitativa y cuantitativa), estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura”) o pueden ser adaptados, alterados o sintetizados de manera cualitativa en el cual se requiere obtener información para dar respuesta a las preguntas de investigación.

**El método a utilizar es deductivo** porque se parte de la experiencia de capacitación realizada en el tema de Relaciones Humanas en el año 2015 y a partir de los resultados se pretende evaluar su calidad y proponer un mecanismo de seguimiento.

**Las técnicas a utilizar son la entrevista, la observación, el cuestionario y la revisión documental:**

- a) **La entrevista:** Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales planteadas sobre el problema propuesto. A la vez se considera que este método es eficaz permitiendo obtener una información más completa.
- b) **La observación:** Consiste en saber seleccionar aquellos que queremos analizar para describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas o eventos.

- c) **El cuestionario:** permite para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos de la investigación, también permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos.
- d) **Revisión documental:** Consiste en la revisión documentos tales como informes de capacitación, cronogramas, planificaciones, hojas de evaluaciones y algún otro que pueda ser útil a esta investigación.

9.2. **La población de estudio es el total del personal** capacitado en Relaciones Humanas en el año 2015 fueron de 198 trabajadores, desglosado así 141 secretarias y 57 agentes CPF.

### **9.3. Muestra:**

- El tipo de muestreo es no probabilístico, puesto que se han determinado criterios para seleccionar una muestra que presenta características relevantes para este estudio.

#### **Los criterios de selección son:**

- Personal en cargo de Secretaria.
- Personal en cargo de Agente CPF por ser las primeras personas que reciben al público en general.
- Laborar en la institución de cinco a seis años y veintiséis años.
- Con edad comprendida entre 24 a 61 años.

**El total de la muestra es: veintiún trabajadores. De los cuales siete varones agentes C.P.F, trece mujeres secretaria y un varón secretario fueron los seleccionados, para un total del 11% de trabajadores.**

## **X. Análisis e interpretación de Resultados**

### **Capítulo 1: Valoración de la metodología con que se realizó las capacitaciones sobre Relaciones Humanas.**

#### **1.1. Descripción del área de capacitación dentro de la UNAN.**

##### **Funciones del área de capacitación:**

Es un proceso educacional con carácter estratégico aplicado a corto, mediano y largo plazo de manera organizada y sistemática por medio del cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos, habilidades en el trabajo y competencias en función de los objetivos institucionales.

Los procesos de capacitación comprende: la inducción permanente, adiestramiento, actualización y desarrollo profesional del trabajador administrativo a través de las becas de estudio.

##### **Algunos aspectos de capacitación que se encuentran en normados:**

- a.** La Oficina de Empleo y Capacitación, Contrataciones debe garantizar al nuevo trabajador un proceso de inducción relacionado con el conocimiento del Proyecto Institucional, los Referentes Institucionales, Reglamento Interno y las particularidades del puesto de trabajo a desempeñar.
- b.** En la selección del personal a capacitarse para su entrenamiento y actualización, se tomarán en cuenta los objetivos de la UNAN-MANAGUA, la relación de la capacitación con el desempeño de las funciones y que la persona no haya participado en cursos o seminarios similares.

- c. Los trabajadores administrativos que han sido autorizados para su perfeccionamiento en cursos de Postgrado a nivel de Maestría o Doctorado se les dará seguimiento a sus deberes y obligaciones a través de una normativa de Becas, elaborada por la División de Recursos Humanos.

### **Procedimientos sobre capacitación**

- 1- La Oficina de Empleo y Capacitación, Contrataciones realiza propuesta de plan de capacitación anual tomando en cuenta el diagnóstico de necesidades de capacitación de las diferentes áreas, las solicitudes presentadas por los trabajadores y lo presenta a la Dirección de Recursos Humanos.
- 2- Una vez revisado por la Dirección de Recursos Humanos se envía al Vicerrector Administrativo y de Gestión para su aprobación.
- 3- La Dirección de Recursos Humanos, a través de la Oficina de Empleo y Capacitación, Contrataciones gestiona, ejecuta, da seguimiento y evalúa el cumplimiento de dicho plan.
- 4- El informe de cada capacitación es enviado al Rectorado para su conocimiento y toma de decisiones.

Los participantes de los cursos de desarrollo profesional a nivel de actualización, perfeccionamiento y posgrados deberán enviar a la División de Recursos Humanos copia del diploma o certificado obtenido para ser incorporado a su expediente laboral.

## **1.2. Descripción de la técnica empleada en la capacitación de Relaciones Humanas**

Las técnicas empleadas en la capacitación de relaciones humanas entre ella está la presentación de los dos docente y los participante, el facilitador explica las reglas del juego (no usar celular, participar activamente en el taller, cualquier duda preguntar), lo que se exprese en el taller queda en el taller, los facilitadores transmiten el conocimiento y se realiza un intercambio de ideas, se realiza dinámica, receso, preguntas y respuestas, presentación de video, preguntas de reflexión sobre el video, se le proporcionará a cada participante un papel en forma de nubes, luego lo pega en el paleógrafo posteriormente se lee y finalmente el facilitador, complementa las sugerencias dadas por los participantes y la evaluación del taller, cada participante llena una hoja de evaluación.

Estas técnicas benefician el desarrollo del taller, la participación del facilitador y la de los participantes para hacer crecer potencialmente a la institución, la capacitación es un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y adecuar la cultura, la estructura y la estrategia.

Se identificó que la técnica aplicada es un taller debido a que cumple las características del mismo, por otra parte al momento de llenar el cuestionario la mayor parte de los encuestados expresaron que participaron en el mismo, se evidencio que de acuerdo al grado académico que tenían, identificaron que tipo de modalidad de capacitación se le brindo, a la vez era para saber si captaron o pusieron a tención y lograban identificar el tipo de modalidad que se efectuó, se determinó a través de la encuesta.

**1.3. Caracterización del perfil de los capacitadores que impartieron los temas de Relaciones humanas**

Dentro del desarrollo de la capacitación participaron dos facilitadores, el capacitador No.1 varón, tiene el grado de Máster, es Psicólogo y el capacitador No. 2 mujer, tiene el grado de Máster, Psicóloga, de acuerdo a los resultados de la gráfica N°5 si poseen una gran experiencia en docencia universitaria el capacitador No. 1 tiene veintisiete años de laborar y el capacitador No. 2 Ambos tienen cuatro años de experiencias en docencia universitaria, debido a su larga trayectoria de trabajo, son dinámicos, comunicativos, expresan confianza y forman parte de la institución.

**1.4. Descripción de las metodologías de enseñanzas utilizadas por los capacitadores.**

La metodología de enseñanza utilizada por los facilitadores en la capacitación de Relaciones Humanas fue a través de un conversatorio donde se dio a conocer los objetivos del taller, las dinámicas a implementar y las reglas de oro.

Luego una dinámica rompe hielo, lluvias de ideas sobre el concepto de Relaciones Humanas, luego el facilitador mostrará el concepto a través de diapositivas explicando los factores que inciden positivamente las relaciones humanas y concepto de autoestima y sus tipos, a los participantes se les da un receso de diez minutos.

Después del receso se inicia con una explicación sobre concepto de actitud, presentación de un video, preguntas de reflexión sobre el video, posteriormente se le proporciona a cada participante un papel en forma de nubes, en el cual se le pide que escriba sugerencia para mejorar la atención al público desde su área de trabajo.

Se forman los grupos y se les pide que escriban en un paleógrafo fortalezas y debilidades en su área de trabajo en materia de relaciones humanas, qué sugerencias brindan y luego cada grupo pasa a explicar sus respuestas.

La metodología utilizada facilitó la enseñanza aprendizaje permitiendo esto a realizar preguntas y respuestas entre los participantes del taller y los facilitadores, debido a eso es muy evidente que fue recibida de manera clara, precisa y concisa, de acuerdo a la supervisión realizada por el área de capacitación al momento de realizar el taller.

Antes de finalizar el taller llenan un formato de evaluación del desarrollo del mismo.

#### **Modelo de capacitación:**

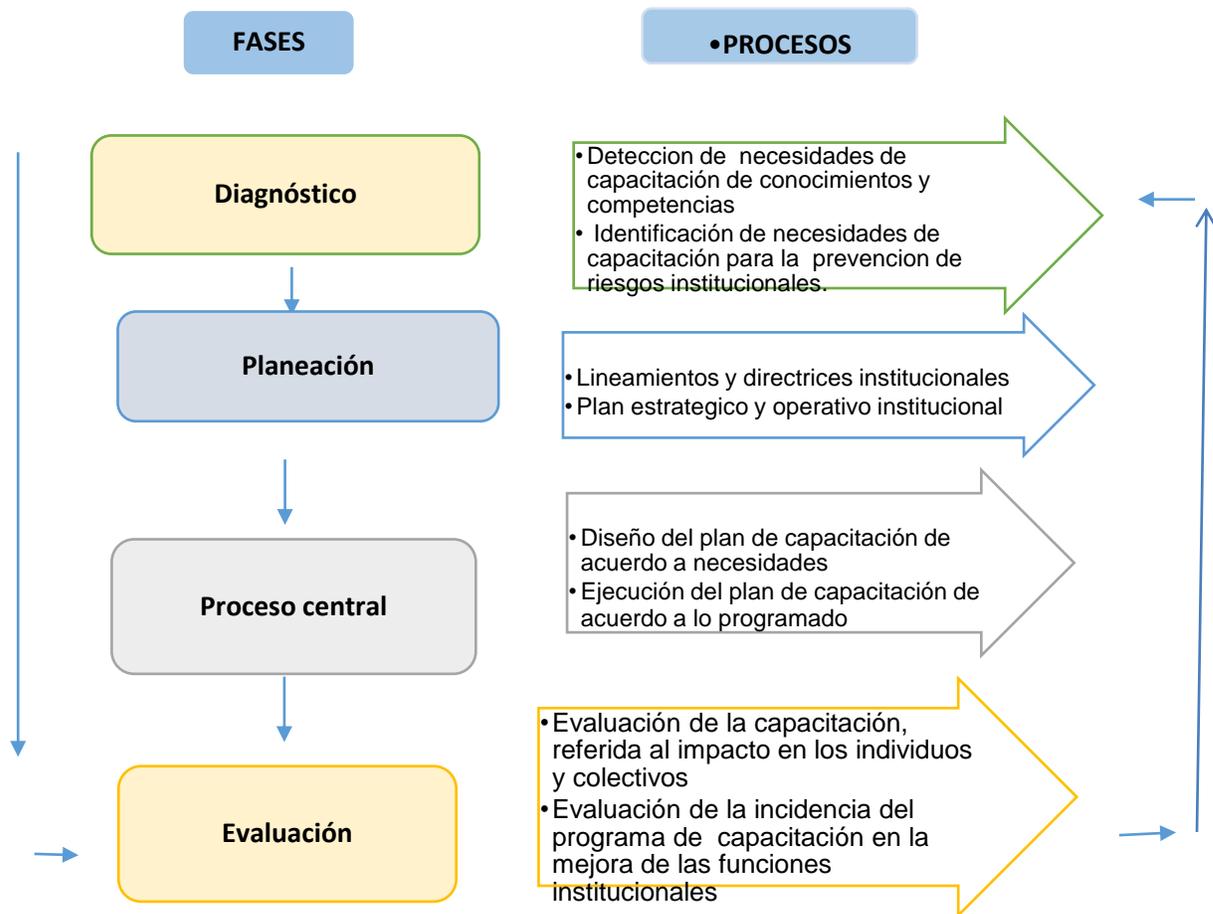
El modelo a implementar en el año 2015 fue de carácter dinámico, participativo y cíclico, por lo tanto, la planificación de la capacitación está basada en las dificultades, recomendaciones y sugerencias emanadas en distintas sesiones de trabajo por parte de los trabajadores y dirigentes administrativos entre las que se encuentran:

- Las evaluaciones de las sesiones de capacitación desarrolladas, entre las que se reflejan las necesidades de conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren en los puestos o áreas de trabajo.
- El proceso de análisis de las distintas instancias administrativas del nivel central, relacionados con la identificación, mitigación, prevención y gestión de riesgos establecidos en las normas de control interno para el año en curso.
- Los procesos de discusión de análisis y aprobación de los planes estratégicos y operativos de la institución.

De igual manera se tuvieron presente en la proyección de las necesidades de capacitación aquellas que se desprenden de los documentos relacionados con la gestión Universitaria, entre los que se encuentran, el informe final de la autoevaluación de la UNAN-Managua (2013-2014), el informe de verificación externa del CNEA (Nov. 2014), El proyecto institucional, Los planes estratégicos y operativos de la institución, Las normativas de control interno y el recién aprobado Código de ética.

Se requiere profundizar con la evaluación de las capacitaciones implementadas, en primer lugar continuando con las valoración individual y colectiva que se tiene sobre de la efectividad de cada uno de los procesos desarrollados en los talleres y sesiones de trabajo y en segundo lugar valorando la percepción de la incidencia y del impacto sobre la mejora de sus funciones académicas o administrativas, de tal manera que permita implementar las correcciones necesarias en el desarrollo de sus labores.

Este modelo permite mantener la interrelación o articulación de las funciones principales de la Universidad en correspondencia con cada instancia académica y administrativa, siendo los actores principales el personal que labora en esta casa de estudio. El carácter cíclico de la capacitación institucional se refleja en la siguiente gráfica:



Según lo evaluado este modelo se cumple en un 70% esto se debe porque hasta la fecha no se había realizado la evaluación que corresponde a la última fase del modelo que se refiere a la percepción de la incidencia y del impacto sobre la mejora de sus funciones administrativas, de tal manera que permita implementar las correcciones necesarias en el desarrollo de sus labores es por tal motivo el estudio de este trabajo.

Según este estudio, con relación a la ejecución del modelo, se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

- Existe el Manual de Normas y procedimientos de Recursos Humanos (capacitación).
- Disminuyeron los conflictos, que pudieran presentarse a nivel laboral o emocional.
- Trabajan más en equipo.
- La capacitación ayuda al desarrollo profesional y laboral de los trabajadores, identificando debilidades y fortalezas propias o de los sectores donde trabajan mejorando la armonía y el trabajo en sí mismo.
- Existe un Plan Anual de Capacitación Institucional.

**Debilidades**

- Pocas capacitaciones sobre con temas referentes a las Relaciones Humanas.
- El evento con poco tiempo de organización.
- Falta la política de capacitación.

**1.5. Descripción de la logística empleada en el desarrollo de la capacitación de relaciones humanas**

De acuerdo a los valores encontrados en las encuestas se detalla que en relación a las instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación un 56.25% dice que es excelente, considerando la organización general del evento un 43.75% dice excelente, Los servicios básicos 56.25% manifiesta excelente, de acuerdo con el refrigerio un 87.5% dice excelente, en segundo lugar está un 25% manifiesta muy bueno en relación a las instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación, un 56.25% dice la organización general del evento de capacitación muy bueno 43.75% , Los servicios básicos muy bueno, 6.25% muy bueno con el refrigerio como tercera prevalecía con un menor porcentaje se califica a las instalaciones

para el desarrollo del evento de capacitación un 18% ,un 12.5% bueno organización general del evento de capacitación, un 12.5% bueno Los servicios básicos, y 6.25% bueno el refrigerio, destacando una necesidad en la organización del evento el cual no permite una complacencia en la capacitación. No se tiene certeza el descontento sobre el refrigerio pero se elaborará una bicotara para evaluar este aspecto en los próximos eventos.

Desde el punto de vista de Schillac, L. (2011) Desde siempre las empresas han desarrollado actividades logísticas, sin embargo en los últimos años del siglo XX se ha verificado la necesidad de realizar la gestión de este campo de actividades desde una perspectiva estratégica y de la manera más eficiente. Capacitar no es sumar sólo información o lograr nuevos conocimientos sobre temas que se nos presenten a diario. Capacitar es brindar las herramientas que permitan al individuo aplicar y tomar decisiones con pleno conocimiento del por qué, del cuándo y del cómo.

De acuerdo con lo anterior presenta a la institución un enfoque integral y sistémico dado que abarca todos los procesos de la Cadena de Abastecimientos, donde se involucran cada uno de los actores del proceso logístico. Cuando se capacita al empleado de menor o mayor categoría de una empresa, luego de haber capacitado a los niveles medios y gerenciales se está plasmando un enfoque sistémico considerado vital para el funcionamiento de cualquier empresa.

## **Capitulo II: Valoración de la temática abordada en la capacitación de relaciones humanas**

### 2.1. Descripción de la temática que se impartió en la capacitación de relaciones humanas

La temática que se impartió dentro del taller de Relaciones Humanas, es concepto de Relaciones Humanas, factores que inciden, autoestima, concepto de actitudes, tips para mejorar la atención al público, autodiagnóstico de cómo se percibe el colectivo en materia de Relaciones Humanas y sugerencias.

Contribuyendo de esta forma en la participación activa, eficiente y de calidad de los equipos de trabajos que participaron.

### 2.2. Las suficiencias de horas destinadas para cada contenido

En la capacitación las horas asignadas para cada contenido estuvo bien distribuido en el tiempo, logrando cumplir con calidad el desarrollo del mismo.

El horario desarrollado de la capacitación fue dos horas y media de 9:00 am a 11:30 a.m. en el anexo se refleja en el Diseño metodológico (Diseño No. 1), desarrollando las temáticas en el tiempo establecido.

### 2.3. Relación de la temática con los puestos de trabajo

De acuerdo a las encuestas realizadas el personal las relaciones humanas sí las desempeña en su puesto de trabajo poniendo en práctica el respeto hacia las demás personas, atendiendo a todo por igual, dando repuesta a cada una de sus inquietudes. Cada uno de ellos sugirió que se dirige a sus compañeros de trabajo con respeto ya que de ello depende la armonía laboral y el trabajo en equipo, algunos facilitaron que entre ellos se dan bromas, algunas no afectan el comportamiento y las relaciones, pero hay una mínima, gran importancia que perjudique la armonía y el trabajo en equipo, aunque esta no se logre asimilar a simple vista por parte de los usuario pero sí del mismo personal.

El perfil de los participantes en general es la atención al público uno de ellos es el primero quien recibe al público, da orientaciones, contesta llamada telefónica, orienta al lugar que solicita, el cual tiene mucha relación con la temática de Relaciones Humanas como relacionarse, de acuerdo a la ficha ocupacional refleja las relaciones humanas, el trabajo en equipo, la relación entre compañeros, el cual lo evidencia su responsable inmediato con las encuestas realizadas. En que colabora temática y puesto de trabajo.

### **Capítulo III. Determinación del Nivel de participación de los trabajadores en la capacitación en Relaciones Humanas**

#### 3.1. Nivel de asistencia versus el nivel de convocatoria

La convocatoria para este taller de Relaciones Humanas fue de doscientas diecinueve personas, siendo la asistencia real, ciento noventa y ocho, realizándose en siete sesiones de trabajo. Ver en anexo Tabla de Asistencia.

Los trabajadores que no asistieron fue debido a factores como: subsidios, no les llegó la invitación de la convocatoria, por enfermedad y falta de coordinación en la convocatoria por parte del supervisor, esto se realizó con 15 días de anticipación, los responsables de convocar eran, RRHH y el supervisor general.

#### 3.2. Preguntas y respuestas

En el desarrollo de las capacitaciones los asistentes realizaban preguntas a los facilitadores, en cada actividad que se realizaba en el taller esto ayuda a afianzar sus conocimientos, mejorando el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté organizada para superarse continuamente.

Se puede evidenciar a través de fotos y la asistencia de los participantes en las capacitaciones, al entrevistar a los facilitadores de como estuvo la capacitación expresaron que estuvo muy bien. El responsable de la Oficina de Capacitación,

selección de Personal y la analista de Recursos Humanos estuvieron acompañando en todo momento las capacitaciones, además de encontrarse el supervisor general de los agentes de seguridad de la institución.

### 3.3. Trabajos de grupos

En el desarrollo del taller se realizó una dinámica Rompe Hielo, el facilitador con una pelota tiraba al participante para que este se presentara diciendo su nombre, cargo que desempeña, ubicación, lo que más le gusta y así sucesivamente, para que esto de apertura a los trabajos en grupos, generando un clima de confianza entre los participantes. Esto se logra evidenciar en la encuesta en la parte del desempeño del facilitador, en el desarrollo de la pedagogía y en las fotos en anexo No. 6.1 y 6.2.

## **Capítulo IV. Mecanismo para dar seguimiento a los resultados de las capacitaciones**

### 4.1. Valoración del Conocimiento que adquirieron

De acuerdo a la entrevista al jefe inmediato, después de haber recibido la capacitación de Relaciones Humanas hubo cambio de actitud en el personal mejorando en un 90% según los jefes inmediatos a quienes se les realizó una entrevista, el desempeño de sus labores, autoestima, eficiencia, autoeficacia, trabajan mejor en equipo, están más comprometidos con su trabajo en la forma que lo realiza, no hay conflictos, tiene cuidado de no dar una información veraz, el ambiente es agradable, en la conducta laboral está mejor que antes ya no se faltan al respeto, la gente saluda más (buenos días), un saludo es elemento básico en las Relaciones Humanas.

En las preguntas del instrumento los jefes se empaparon en ellos y lograron reflejar las mejores resultados, luego de que se realizaron las capacitaciones, ellos evidencian los cambios, su desarrollo y 10 jefes aceptaron y reflejaron cada una

de las respuestas eran positivas debido que no han presenciado problemas en su unidad de trabajo más sin embargo otros 3 jefes reflejan que ha habido problemas pero se han mejorado luego de las capacitaciones.

### **Resultados o cambios después de la capacitación**

De acuerdo a entrevista con el jefe inmediato en relación a si lo trabajadores mejoraron y fortalecieron las relaciones interpersonales, si mejoraron su estima personal, eficiencia si se mejoró el clima de trabajo y su autoestima en vista que la interrelación humana laboral es más respetuosa, positiva y constructiva, las personas se comunican de manera más fluida, existe un espíritu de mayor colaboración mutua y de confianza, existe un ambiente de reducción de tensión laboral y de trabajo en equipo, al fortalecerse la Relación Humana se ha mejorado la eficiencia y la calidad de la atención al público, recomienda otras capacitaciones después de haber recibido la capacitación de Relaciones Humanas de los cuales 6 dijeron que si habían cambios luego de la capacitación más sin embargo solo 4 consideraron que si ha incidido a que en el clima laboral exista la reducción de conflictos entre los trabajadores.

### **Reflexión desde el área de capacitación.**

El término relaciones humanas se refiere a la interacción con otras personas de manera armónica, respetando sus criterios, creencias, costumbres y principios. Las relaciones humanas permiten crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales y vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas y respetadas por todos.

La UNAN-Managua realizó esta capacitación con el fin de que los servidores de la institución puedan valorar los beneficios del cambio de actitud favorable en el desarrollo de vínculos sociales sanos con aquellas personas que interactúan a fin de influir de forma positiva en sus objetivos de trabajo y en sus relaciones con compañeros(as) y usuarios(as).

Este taller tuvo dos docentes los cuales impartieron los temas tales como: las relaciones humanas, el desarrollo personal, la comunicación y las relaciones interpersonales y por último el manejo de conflictos.

En la encuesta dirigida a una parte del personal que participo en la capacitación se toma como referencia las palabras de la mayoría de acuerdo ellos coinciden que: de tal forma se determina que es el contacto que se tienen con las personas dirigiéndose con respeto independientemente de la cultura y estas pueden ser familiares y laborales. Enfatizando su aporte la institución como: atención especializada, se brinda información al público, disponibilidad para atender, cordialidad, respeto, fortaleciendo la institución.

Definiendo con todas las encuestas que son las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes, Por otra parte, hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser individuales o colectivas. Las relaciones laborales individuales son las que un trabajador aislado establece con su empleador o su representante de forma directa. En cambio, las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato en representación de los trabajadores institución.

## **XI. Conclusiones**

Después de haber realizado el análisis de la capacitación de Relaciones Humanas al personal Agentes de Seguridad y Secretaria de la UNAN-Managua, se realiza la siguiente conclusión.

- La mayoría de los participantes en la capacitación manifestó que las metodologías fue aplicada según temática a desarrollar aunque algunos expresaron que los facilitadores tienen que hacer las capacitaciones más dinámicas.
- Los participantes en la capacitación manifestaron que el contenido de las temáticas estuvo entre excelente y bueno.
- El nivel de participación de los trabajadores de manera general fue muy bueno ya que tuvieron una participación muy activa en todos los talleres de capacitación del 90%.
- Mejorar la logística con locales adecuados para dicho evento esto permitirá el mejor desarrollo y atención al personal capacitado.
- El área de Capacitación no cuenta con políticas de capacitación.

## **XII. Recomendaciones**

Al concluir el seminario de graduación acerca de la Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano y de acuerdo arrojados por la investigación se decidió brindar las siguientes recomendaciones:

- La institución debe mejorar la logística al brindar una capacitación en lo relacionado a la organización del evento, en el agua, luz y servicios higiénicos.
- Se recomienda que imparta los siguientes temas a petición del personal encuestado considerando de vital importancia para el desarrollo de manera eficaz y con un gran desarrollo en sus labores:
  - Respeto de unos a otros.
  - Relación de las autoridades de la institución y los empleados
  - Uso del lenguaje, como tratar a las personas.
  - Como lidiar con las personas.
  - Estrategias para lidiar conflictos.
  - Trabajo en equipo.
  - Formación de valores e Importancia del servicio público
  - Como fomentar la buena atención al cliente.
  - Hábitos de cortesía en la atención al cliente.
  - Manejo de la tecnología (Excel u otros).
- Solicitar que las capacitaciones se realicen dos veces al año o sólo una vez, tomando en consideración lo expuesto por los encuestados.
- Verificar que el docente aplique dinámicas en el desarrollo de las capacitaciones.
- Se solicita que se les entregue material didáctico para mejorar la enseñanza-aprendizaje.
- Los participantes en las capacitaciones recomiendan al personal saludar más y con cortesía a las personas que asisten a la universidad
- Mantener una comunicación más fluida en el trabajo.
- Llamar por sus nombres al compañero.

- Manifestaron los participantes en las capacitaciones brindar mayor información a quien se lo solicita e implementar mayores normas de cortesía.
- Elaborar políticas de capacitación al personal.
- Ser más flexibles con los estudiantes al momento de ingresar a la institución cuando no presentan su carnet.
- A los estudiantes se le solicita que realicen investigaciones sobre Relaciones Humanas con el personal de la institución.

### XIII. Bibliografía

Abriones Angel. (2009). Trabajadores del Conocimiento. *Innovaciòn, conocimientosy colaboraciòn*. Durango, Landako Elkartegia.

Allés, M. (1999). *Koiwe*. Obtenido de Koiwe: [www.Koiwerrhh.com.ar/referencias.html](http://www.Koiwerrhh.com.ar/referencias.html)

Arévalo, C. (2012). *widland@cnr.colostate.edu*. Obtenido de [widland@cnr.colostate.edu](mailto:widland@cnr.colostate.edu).

Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. California: MC Graw Hill.

Copen, H. (12 de Marzo de 1982). *wikipedia*. Obtenido de [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

*Diplomado en Gestión Estratégica del Capital Humano*. (28 de Julio de 2013).

Direcciòn de Comunicaciòn. (2009). *Desarrollo personal y laboral*. Relaciones Pùblicas.

DuBrin, A. (2008). *Relaciones Humanas*. San Juan Puerto Rico: PERSON Educación.

Española, Diccionario de la Lengua. (2016). *capacitación*. España.

Gardey, J. P. (2011). *definición de índice* (<http://definicion.de/indice/>).

Gómez, R. (2008). *Administración de la Calidad Total*. España.

González, E. (16 de Junio de 2012). *Blog de artículos*. Obtenido de Blog de artículos:  
[www.destrezasfamiliares.com](http://www.destrezasfamiliares.com)

Hager, L. (1994). *Capacitación*. España.

Herdoza, D. M. (2009). *Component I Curriculum Derelopment Capacitación Docente*.

Herràn, A. (2011). *Tècniques Didacticas para una Enseñanza màs formativa*. CUBA.

Herrero, L. (2004). *Recurso Didàcticos*. Madrid.

Hill, M. (15 de julio de 2003). *www.monografias.com*. Obtenido de *www.monografias.com*:  
*www.monografias.com*

Ministerio de Salud. (Junio 1998). *Gestión de la Capacitación en las Organizaciones*. Jesús María,  
Lima 11 Perú: Eduardo Arenas Silvera.

Quezada, L. (2012). *Talleres de capacitación, proyecto comunicación y didáctica, santo domingo,*  
*Centro Cultural Povedo*. República Dominicana: Centro Cultural Poveda.

Rivas, L. (12 de julio de 2011). *Capacitación*. Mexico.

Romero, R. (4 de Agosto de 2010). *La capacitación y la motivación como herramientas para*  
*conseguir una ventaja competitiva. capacitacion y sus motivaciones*. España, Madrid.

Sánchez, L. (2008). *Capacitando al capacitador* . Paz Bolivia: TIC-Captic.

**Xv.**

**ANEXOS**

Anexo No. 1: Instrumentos de recopilación de información (propuesta a la institución)

**1.1. ENCUESTA**

La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información importante para la investigación del trabajo de Tesis, con el tema “Calidad de la capacitación en Relaciones Humanas dirigida a las Asistente, Jefa de Despacho, Secretarías y Agentes de Seguridad del Recinto Universitario Rubén Darío en el período del 2015”, para obtener el grado académico de **Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano**.

Esta información será utilizada únicamente con fines académicos para fundamentar la investigación que se lleva a cabo, por lo que será confidencial y no compromete bajo ninguna circunstancias a su cargo o estabilidad laboral. Agradezco la veracidad sus aportes en la información suministrada al momento de responder las siguientes preguntas:

Sobre estas proposiciones usted deberá de expresar su opinión, marcando con una (x) el nivel en que está de acuerdo y al final aparecerán preguntas.

**Evaluación Reacción/Satisfacción Presencial**

La División de Recursos Humanos a través de la Oficina de Capacitación y Selección de Personal en el desarrollo del Plan Anual de Capacitación Institucional 2015 de la UNAN-Managua, programó una serie de actividades relacionadas con la capacitación en la temática de las Relaciones Humanas, orientada a los sectores que están vinculados a la atención directa al público que requiere los servicios de la institución.

Teniendo presente dichas secciones de trabajo en la que participó, es que queremos conocer si esta le fue de utilidad y si le ayudó para mejorar en sus relaciones de trabajo, además de conocer el impacto que tuvo en usted y la población atendida. Por tal motivo se agradece su participación en la presente investigación con el llenado de la encuesta con objetividad y veracidad sobre la eficacia de la información recibida, lo que permitirá demostrar el impacto de este proceso de capacitación conociendo y mejorando de manera continua.

Por favor contestar la información básica de identificación general del ítem 1 y continúe los demás ítems teniendo en cuenta la escala de calificación, donde 5 corresponde a excelente y 1 corresponde a deficiente. Si desea realizar una observación o sugerencia regístrela en el espacio correspondiente a este ítem y luego contestar a las preguntas.

<b>1. IDENTIFICACIÓN GENERAL</b>					
Nivel educativo:	Bachillerato__ Técnico __ Profesional __ Especialización __ Maestría __ Doctorado __				
Nombre de la Capacitación:					
Fecha de la capacitación:	Día (s):	Mes (es):	Año:		
Nombre del facilitador:					
Nombre de la institución que realizó la capacitación:					
Modalidad de la Capacitación:	Taller __ Seminario __ Foro __ Conferencia __ Curso __ Diplomado __ Inducción/Re inducción __ Otro __				
<b>2. CONDICIONES LOGÍSTICAS</b>					
	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Bueno	2 Deficiente	1 Muy Deficiente
Instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación					
Organización general del evento de capacitación					
Servicios básicos (luz, agua, servicio higiénico).					
Refrigerio, agua, café					
<b>DESEMPEÑO DEL FACILITADOR Y EL DESARROLLO DE LA PEDAGOGÍA</b>					
	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Bueno	2 Deficiente	1 Muy Deficiente
Conocimiento y dominio del tema					
Claridad y orden en el desarrollo de los temas					
El tema desarrollado fue acorde a la capacitación					
Claridad de la información que le permitió establecer las expectativas frente al tema					

---

Temas del programa: conceptos, hechos, principios, habilidades, procedimientos y conocimientos.					
Utilizó de forma correcta los medios audiovisuales aportando un buen desarrollo del tema					
Hubo intercambio de ideas entre el facilitador y el participante con el fin de intercambiar experiencia					

**Desarrollo en el desempeño de su puesto de trabajo**

	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Bueno	2 Deficiente	1 Muy Deficiente
¿Cómo son las relaciones humanas con sus compañeros de trabajo?					

**Desarrollo en el desempeño de su puesto de trabajo**

1. ¿De lo aprendido en el taller que es para usted Relaciones Humanas?

2. ¿Cómo es la interrelación humana laboral con su jefe inmediato?

3. ¿Cómo es la atención con el personal administrativo, docente y público que visita la institución?.

4. ¿Cuándo alguien viene utiliza un lenguaje apropiado (Cortez o amigable) cuando solicitan de su servicio?

Sí       No      ¿Por qué?

5. ¿Explique cómo desempeña en su área de trabajo las relaciones humanas?

6. ¿Considera usted que el trabajo que brinda es importante y útil para la institución? Sí  No  ¿Por qué?

7. ¿Mencione que aportes brinda usted en su trabajo.

8. ¿Mira a usted a los ojos cuando atiende a la persona?

Sí       No      ¿Por qué?

9. ¿Saluda a las personas antes de atenderlas?

Sí       No      ¿Por qué?

10. ¿Usted sonrío al atender al cliente?

Sí       No      ¿Por qué?

11. ¿Atiende con rapidez y oportunamente a los usuarios que lo requieren?.

Sí       No      ¿Por qué?

---

---

12. ¿Al atender al usuario en el teléfono usted mantiene la cortesía, la amabilidad y la disponibilidad de referirse si necesita algo más?.

Sí       No      ¿Por qué?

13. Tiene la disponibilidad de atender el teléfono o tiene otras prioridades.

Sí      No  ¿Por qué?

14. ¿Le pregunta usted al usuario si necesita otro servicio adicional?.

Sí       No      ¿Por qué?

15. ¿Considera usted que el tema brindado de Relaciones Humanas le ha ayudado en sus relaciones familiares?. Sí       No  ¿Por qué? .

16. ¿Crees que necesitas otras capacitaciones en Relaciones humanas? Si su respuesta es positiva que temas te gustaría abordar?. Sí       No  ¿Por qué?.

Gracias por su aporte y su respuesta veraz

---

Anexo No. 2: Instrumentos de recopilación de información

**1.2. ENTREVISTA AL JEFE INMEDIATO**

La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información importante para la investigación del trabajo de Tesis, con el tema Calidad de la capacitación en Relaciones Humanas dirigida a las Secretarías y Agentes de Seguridad del Recinto Universitario Rubén Darío en el período del 2015, para obtener el grado académico de **Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano**.

Esta información será utilizada únicamente con fines académicos para fundamentar la investigación que se lleva a cabo, por lo que será confidencial y no compromete bajo ninguna circunstancias a su cargo o estabilidad laboral. Agradezco la veracidad sus aportes en la información suministrada al momento de responder las siguientes preguntas:

- a. Los trabajadores mejoraron, fortalecieron las relaciones interpersonales laborales. ?. Sí  No  Comente.
  
  - b. Los trabajadores mejoraron su estima personal, eficiencia y su autoeficacia..  
Sí  No  Comente.
  
  - c. Se mejoró el clima de trabajo, en vista que la interrelación humana laboral es más respetuosa, positiva y constructiva. Sí  No  Comente.
  
  - d. Las personas se comunican de manera más fluida, existe un espíritu de mayor colaboración mutua y de confianza. Sí  No  Comente.
  
  - e. Existe un ambiente de reducción de tensión laboral y de trabajo en equipo.  
Sí  No  Comente.
-

- f. Ha incidido a que en el clima laboral exista la reducción de conflictos entre los trabajadores. Sí  No  Comente.
- g. Al fortalecerse la Relación Humana se ha mejorado la eficiencia y la calidad de la atención al público. Sí  No  Comente.
- h. Recomienda otra capacitación de este tipo? Porque? y Cada cuánto?.

Gracias por su aporte y su respuesta veraz

---

Anexo No. 2:

# Instrumentos de recopilación de información

### 1.3. Guía de observación

<b>Guía de observación de las secretarías y personal de seguridad</b>					
	5 Excelente	4 Muy bueno	3 Bueno	2 Deficiente	1 Muy Deficiente
Saluda al entrar y despedirse					
Habla con cortesía y sociabiliza adecuadamente con quien solicita su atención					
Brinda la ayuda necesaria cuando le solicitan información sobre su área u otra área de trabajo en específica					
Conoce a sus compañeros por su nombre					
Promueve el que los compañeros de trabajo se llamen por su nombre					
Reconoce las nociones sobre su espacio de trabajo					
Motivan a los usuario conversando y haciendo preguntas					
Promueve el trabajo en grupo y el respeto a los demás.					
Fomenta la permanencia en su grupo laborar					
Demuestra y conserva las normas y valores de la institución en cada momento.					
Fomenta las normas de cortesía					
Valora y estimula el trabajo en grupo					
Respeto las opiniones de los demás					
Es responsable y cumple con las tareas asignadas de acuerdo a su trabajo					
Sonríe al atender algún usuario.					

---

Anexo No. 3:

# Procesamiento de la información

2.1. TABLA #1: Entrevistas a Jefes Inmediatos

ACCIONES	SI	NO	TOTAL	
	F (#)	F (#)	F (#)	F (%)
Los trabajadores mejoraron, fortalecieron las relaciones interpersonales laborales	6	0	6	100
Los trabajadores mejoraron su estima personal, eficiencia y su autoeficacia	6	0	6	100
Se mejoró el clima de trabajo, en vista que la interrelación humana laboral es más respetuosa, positiva y constructiva.	6	0	6	100
Las personas se comunican de manera más fluida, existe un espíritu de mayor colaboración mutua y de confianza.	6	0	6	100
Existe un ambiente de reducción de tensión laboral y de trabajo en equipo.	6	0	6	100
Ha incidido a que en el clima laboral exista la reducción de conflictos entre los trabajadores.	4	2	6	66.4
Al fortalecerse la Relación Humana se ha mejorado la eficiencia y la calidad de la atención al público.	6	0	6	100
Recomienda otras capacitaciones	6	0	6	100

FUENTE: Entrevistas a jefes inmediatos

2.2. TABLA #2: RECOMENDACIONES DE LOS JEFES INMEDIATOS SOBRE LAS CAPACITACIONES

RECOMENDACIONES	POR QUE	CUANTO TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Respeto de unos a otros</li><li>• Relación de las autoridades de la institución y los empleados</li></ul>	Siempre son necesarias con el objetivo de trabajar en equipo	2 veces en el año, es necesario.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yo del lenguaje, como tratar a las personas.</li><li>• Como lidiar con las personas.</li><li>• Estrategias para lidiar con conflictos</li></ul>	Si la secretaria son la cara de la universidad y la gente hace contacto, es importante que la atención sea esmerada	1 vez al año
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Formación de valores</li></ul>	Para reforzar temas anteriores o abordar temas que fortalezcan la personalidad	1 por semestre, al menos dos veces al año
<ul style="list-style-type: none"><li>• Importancia del servicio público</li></ul>	Para que el personal que brinde un servicio sean mejor cada día	1 vez al año
<ul style="list-style-type: none"><li>• Como fomentar la buena atención al cliente.</li><li>• Hábitos de cortesía en la atención al cliente</li></ul>	Es necesario los seres humanos debemos siempre aprender nuevas cosas	2 veces al año
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de la tecnología (Excel u otros)</li></ul>	Es necesario la actualización	Cada año ya que cambian con frecuencia

FUENTE: Entrevistas a jefes inmediatos

---

2.3. TABLA #3: Identificación general y modalidad de la capacitación

	primaria	bachillerato	técnico	Profesional	especialización	maestría	doctorado	total	
								F(#)	F (%)
Taller	3		2	7		2		14	87.5
Seminario		1						1	6.25
Foro									
Conferencia									
Curso									
Diplomado									
Inducción				1				1	6.25
Re/inducción									
Otros									

FUENTE: Encuesta al personal

2.4. TABLA #4: Encuesta al Personal

Acciones	excelente		Muy bueno		bueno		deficiente		Muy deficiente	
	F(#)	F (%)	F(#)	F (%)	F(#)	F (%)	F(#)	F (%)	F(#)	F (%)
Instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación	9	56.25	4	25	3	18.75				
Organización general del evento de capacitación	5	43.75	9	56.25	2	12.5				
Servicios básicos (luz, agua, servicio higiénico).	9	56.25	5	43.75	2	12.5				
Refrigerio, agua, café	14	87.5	1	6.25	1	6.25				

Fuente: encuesta al personal

2.5. TABLA #5: Encuesta al personal

Acciones	Excelente		Muy bueno		Bueno		Deficiente		Muy Deficiente	
	F (#)	F (%)	F (#)	F (%)	F (#)	F (%)	F (#)	F (%)	F (#)	F (%)
Conocimiento y dominio del tema	9	56.25	5	31.25	2	2.5				
Claridad y orden en el desarrollo de los temas	9	56.25	5	31.25	2	2.5				
El tema desarrollado fue acorde a la capacitación	10	62.4	3	18.75	3	18.75				
Claridad de la información que le permitió establecer las expectativas frente al tema	8	50	5	31.25	3	18.75				
Temas del programa: conceptos, hechos, principios, habilidades, procedimientos y conocimientos.	7	50	6	43.75	3	18.75				
Utilizó de forma correcta los medios audiovisuales aportando un buen desarrollo del tema	10	62.4	4	25	2	12.5				
Hubo intercambio de ideas entre el facilitador y el participante con el fin de intercambiar experiencia	2	5		2.5		2.5				
Cómo son las relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.	5	31.25	6	50		1.25				

FUENTE: Encuesta al personal

2.6. TABLA #6: Encuesta al personal

ACCIONES	SI		NO		TOTAL	
	F (#)	F (%)	F (#)	F (%)	F (#)	F (%)
Cuándo alguien viene utiliza un lenguaje apropiado (Cortez o amigable) cuando solicitan de su servicio	15	93.75	1	6.25	16	100
Considera usted que el trabajo que brinda es importante y útil para la institución	16	100			16	100
Mira a usted a los ojos cuando atiende a la persona	16	100			16	100
Saluda a las personas antes de atenderlas	15	93.75	1	6.25	16	100
Usted sonríe al atender al cliente	12	75	4	25	16	100
Atiende con rapidez y oportunamente a los usuarios que lo requieren	16	100			16	100
Al atender al usuario en el teléfono usted mantiene la cortesía, la amabilidad y la disponibilidad de referirse si necesita algo más	14	87.5	1	6.25	16	100
Tiene la disponibilidad de atender el teléfono o tiene otras prioridades.	13	81.25	2	12.5	16	100
Le pregunta usted al usuario si necesita otro servicio adicional	12	75	3	18.75	16	100
Considera usted que el tema brindado de Relaciones Humanas le ha ayudado en sus relaciones familiares	13	81.25	2	12.5	16	100
Crees que necesitas otras capacitaciones en Relaciones humanas	13	81.25	2	12.5	16	100

FUENTE: Encuesta al personal

2.7. TABLA #7: Encuesta al personal

Acciones	POR QUE
¿De lo aprendido en el taller que es para usted Relaciones Humanas?	De acuerdo a la mayoría refieren el termino relaciones humanas se refiere a la interacción con otras personas de manera armónica, respetando sus criterios, creencias, costumbres y principio. Las relaciones humanas permiten crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales y vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas y respetadas por todos
¿Cómo es la interrelación humana laboral con su jefe inmediato?	De acuerdo con la mayoría de los encuestados es buena y amplia enfocada en el trabajo continuo para el mejoramiento de la oficina e institución, aunque la minoría expreso que su interrelación era más o menos por actitudes del jefe.
¿Cómo es la atención con el personal administrativo, docente y público que nos visita?	Algunas veces es frustrante la atención a los visitantes y de acuerdo al personal se considera muy buena.
¿Explique cómo desempeña en su área de trabajo las relaciones humanas	Muy buena considerando su trabajo muy importante e indispensable para la institución y el lugar de trabajo.
Mencione que aportes brinda usted en su trabajo.	Asistencia, seguridad de la institución y del público en general, facilidad de solucionar problemas técnicos, identificación, seguridad y confianza de los documentos que recibo.

FUENTE: Encuesta al personal

2.8. TABLA #8: Guía de observación

Observaciones	Excelente		Muy bueno		Bueno		Deficiente		Muy Deficiente		Total	
	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F
	(#)	(%)	(#)	(%)	(#)	(%)	(#)	(%)	(#)	(%)		
Saluda al entrar y despedirse	8	50	4	25	3	18.75	3	18.75	3	18.75	21	100
Habla con cortesía y sociabiliza adecuadamente con quien solicita su atención	7	43.75	5	31.25	4	25	5	31.25			21	100
Brinda la ayuda necesaria cuando le solicitan información sobre su área u otra área de trabajo en específica	9	56.25	4	25	4	25	4	25			21	100
Conoce a sus compañeros por su nombre	9	56.25	4	25	4	25	4	5			1	100
Promueve el que los compañeros de trabajo se llamen por su nombre	7	43.75	5	31.25	2	12.5	3	8.75	3	8.75	1	100
Reconoce las nociones sobre su espacio de trabajo	8	50	7	43.75	4	25	1	6.25	1	6.25	1	100
Motivan a los usuario conversando y haciendo preguntas	7	43.75	5	31.25	3	18.75	5	1.25	1	6.25	1	100
Promueve el trabajo en grupo y el respeto a los más.	6	37.5	6	37.5	2	12.5	4	5	3	8.75	1	100
Fomenta la permanencia en su grupo laborar	8	50	5	31.25	4	25	4	5			1	100

*CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS*

---

Demuestra y conserva las normas y valores de la institución en cada momento.	8	50	5	31.25	4	25	4	5			1	100
Fomenta las normas de cortesía	8	50	5	31.25	5	31.25	2	12.5	1	6.25	1	100
Valora y estimula el trabajo en grupo	7	43.75	6	37.5	4	25	4	5			1	100
Respeto las opiniones de los demás	8	50	4	25	5	31.25	3	8.75			1	100
Es responsable y cumple con las tareas asignadas de acuerdo a su trabajo	8	50	5	31.25	4	25	4	5			1	100
Sonríe al atender algún usuario.	8	50	4	25	4	25	3	8.75			1	100

FUENTE: Guía de observación

---

Anexo No. 3: Tabla de asistencia

UNAN-MANAGUA  
 División de Recursos Humanos  
 Oficina de Capacitación y Selección de Personal  
 Taller "Relaciones Humanas" Universidad Saludable

TABLA DE ASISTENCIA No. 1										
No.	Dirigido a:	Grupo	Fecha	Convocados			Asistencia			Ausencia
				V	M	T	V	M	T	
1	Cuerpo de Protección Física (CPF)	1	25/11/2015	31	1	32	29	1	30	6
2		2	27/11/2015	29	2	31	25	2	27	
		<b>Sub Total</b>			60	3	63	54	3	
3	Jefa de Despacho y Secretarias Ejecutivas	1	30/11/2015	0	30	30	0	24	24	11
4		2	02/12/2015	1	30	31	1	27	28	
5		3	04/12/2015	0	30	30	0	31	31	
6		4	10/12/2015	0	35	35	0	32	32	
	<b>Sub Total</b>			1	125	126	1	114	115	
7	Asistentes Administrativos de Facultad, de Centro de División y Jefas de Despacho	1	15/12/2015	4	26	30	4	22	26	4
		<b>Sub Total</b>			4	26	30	4	22	
<b>Total</b>				65	154	219	59	139	198	21
%				29.6	70.3	100%	90.7	90.2	90.4	9.5

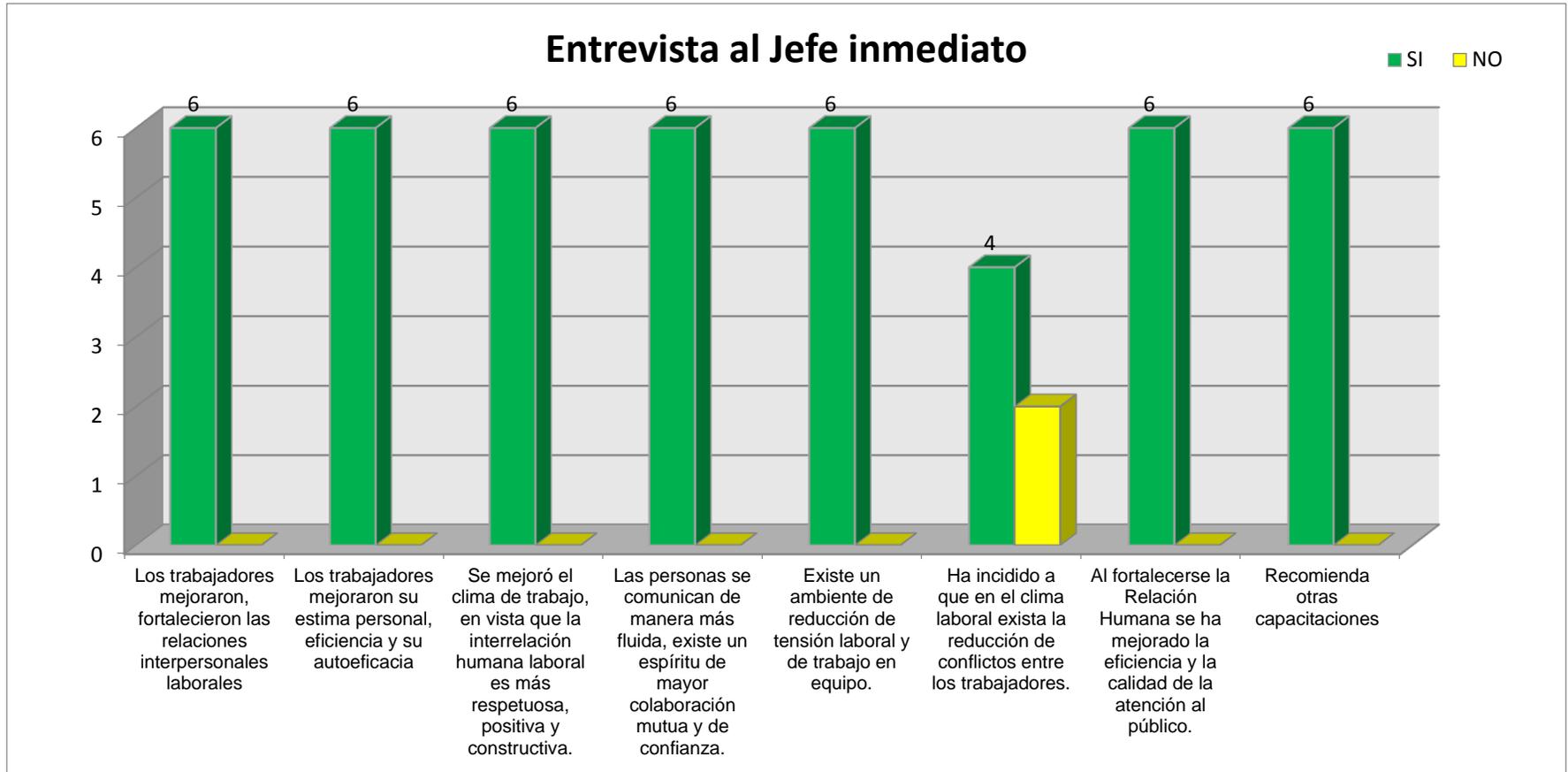
**Anexo No. 4:**

# **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

---

Análisis de resultado N°1

Gráfica: 4.1



De acuerdo a entrevista con el jefe inmediato en relación a si lo trabajadores mejoraron y fortalecieron las relaciones interpersonales, si mejoraron su estima personal, eficiencia si se mejoró el clima de trabajo y su autoestima en vista que la interrelación humana laboral es más respetuosa, positiva y constructiva, las personas se comunican de manera más fluida, existe un espíritu de mayor colaboración mutua y de confianza, existe un ambiente de reducción de tensión laboral y de trabajo en equipo, al fortalecerse la Relación Humana se ha mejorado la eficiencia y la calidad de la atención al público, recomienda otras capacitaciones después de haber recibido la capacitación de Relaciones Humanas de los cuales 10 dijeron que si habían cambios luego de la capacitación más sin embargo solo 3 consideraron que si ha incidido a que en el clima laboral exista la reducción de conflictos entre los trabajadores.

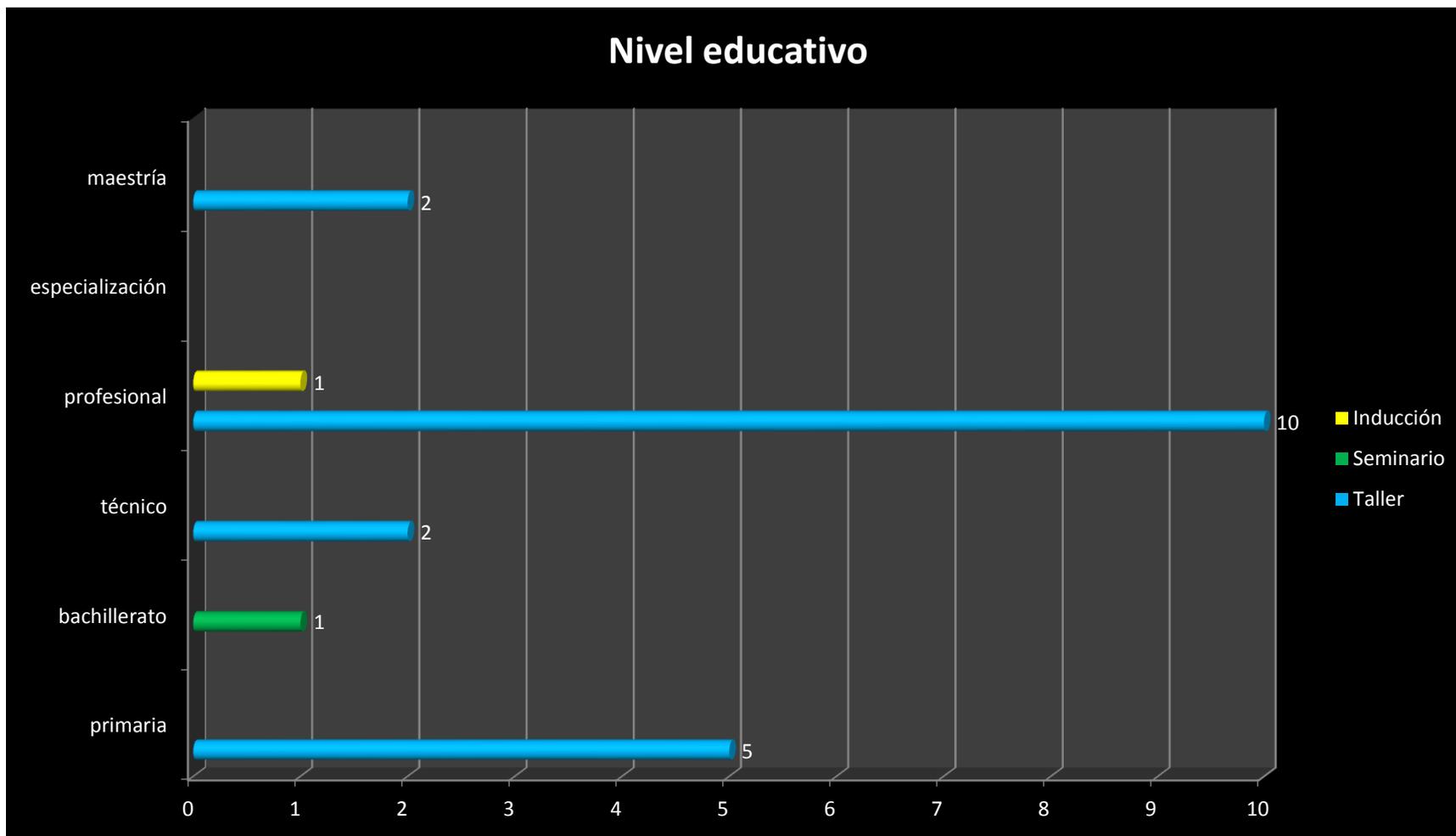
De acuerdo a Fernández R (2015) La importancia del análisis de nuestro ambiente laboral, nos permite conocer si las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los trabajadores. Los trabajadores suelen enlazar estas ideas con perspectivas y anhelos propios, que son difíciles de conocer para la alta dirección si no es a través de una comunicación directa. Un grato ambiente laboral depende de líderes que motiven, formen equipos y que manejen la comunicación como eje fundamental de la relación.

Considerando lo anterior un ambiente laboral negativo repercute directamente en los objetivos de la institución y por más invisible que pueda parecer su influencia, es sinónimo de baja productividad, aumento del conflicto interno y de la mala imagen de la empresa. Pero se ve que es en definitiva una visión global de la institución, sociedad conformada por individuos interrelacionados entre sí en un objetivo común. Se puede destacar si en este ámbito la actitud dinámica y en constante evolución, lo que determina la permanencia de una empresa en un mercado competitivo. Es la actitud del líder lo que garantiza un ambiente laboral positivo y generador de nuevas ideas y acciones.

---

Análisis de resultado N°2

Gráfica: 4.2



De la encuesta realizada se encontro que 10 personas eran de nivel profesional y recibieron talleres, 5 personas de primaria que recibieron talleres, 2 de maestria y tecnico superior que recibieron talleres, 1 bachiller qu recibio un seminario y 1 profesional que recibio induccion. La mayor parte de los participantes los definieron como taller esto demuestra el interes de las capacitaciones.

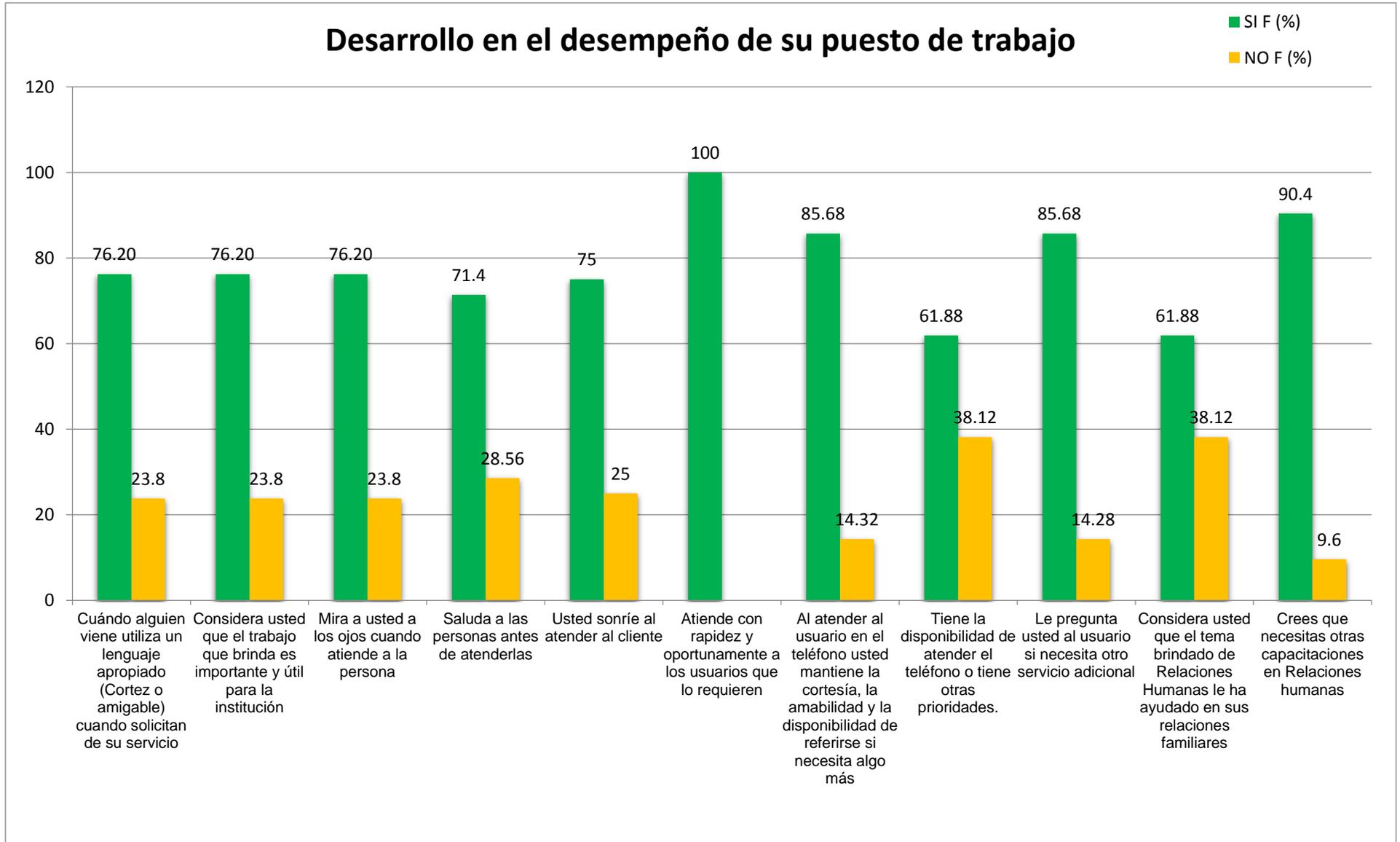
según el autor Carmen Candelo R., refiere que la principal característica del taller de capacitación consiste en transferir conocimientos y técnicas a los participantes, de tal manera que estos los pueden aplicar. Los seres humanos, por naturaleza, buscamos cambios positivos. El aprendizaje es una forma de iniciar estos cambios, siendo más efectivo si aprendemos de forma integral.

De acuerdo a la calidad de la capacitación se refleja una mayor incidencia en las edades predominantes oscilan en los 56 años, siendo mujer, con 25 años de laborar en la Institución, ejerciendo profesión como Asistente y recibiendo el taller de Relaciones Humanas.

Considerando lo anterior se refleja que la mayor parte del personal recibio un taller, sin importar el nivel educativo que tuviesen, logrando asi transferir conocimientos y tecnicas a los participantes, consolidando la importancia brinda de la institucion al brindarle conomientos a todo el persoal sin importar sus niveles de educacion. De tal forma se considera que realmente la capacitación se ha elevado ya que transforma las costumbres del personal y las costumbres laborales para que la educación de la información que les dan en sus sea de manera eficiente y veraz donde podrán encontrar distintas oportunidades de apoyar de forma positiva a la organización.

---

Gráfico 4.3.



De acuerdo con la encuesta dirigida a Secretaria y Agentes de Seguridad refleja que dijeron que si en un 100% a Atender con rapidez y oportunamente a los usuarios que lo requieren, un 90.4% Creen que necesitan otras capacitaciones en Relaciones humanas, un 85.68% Al atender al usuario en el teléfono mantiene la cortesía, la amabilidad y la disponibilidad de referirse si necesita algo más, también, se reflejó en que si le preguntaban al usuario si necesita otro servicio adicional, un 76.20% fue abarcado en Cuándo alguien viene utiliza un lenguaje apropiado (Cortez o amigable) cuando solicitan de su servicio, Considera que el trabajo que brinda es importante y útil para la institución, Mira a los ojos cuando atiende a la persona, el 73% sonríe al atender al cliente 71.4 saluda a las personas antes de atenderlas y por último el 61.88% Tiene la disponibilidad de atender el teléfono o tiene otras prioridades, Considera usted que el tema brindado de Relaciones Humanas le ha ayudado en sus relaciones familiares.

Así mismo en dicha encuesta se reflejó que dijeron no un 38.12% a Tiene la disponibilidad de atender el teléfono o tiene otras prioridades, Considera usted que el tema brindado de Relaciones Humanas le ha ayudado en sus relaciones familiares, un 28.56% saluda a las personas antes de atenderlas, un 23.8% fue abarcado en Cuándo alguien viene utiliza un lenguaje apropiado (Cortez o amigable) cuando solicitan de su servicio, Considera que el trabajo que brinda es importante y útil para la institución, Mira a los ojos cuando atiende a la persona, un 23% sonríe al atender al cliente, 14.32 Al atender al usuario en el teléfono mantiene la cortesía, la amabilidad y la disponibilidad de referirse si necesita algo más, un 14.28% se reflejó en que si le preguntaban al usuario si necesita otro servicio adicional y por último punto 9.6% no creen que necesitan otras capacitaciones en Relaciones humanas.

De acuerdo con García, M. (2001) El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas. Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de

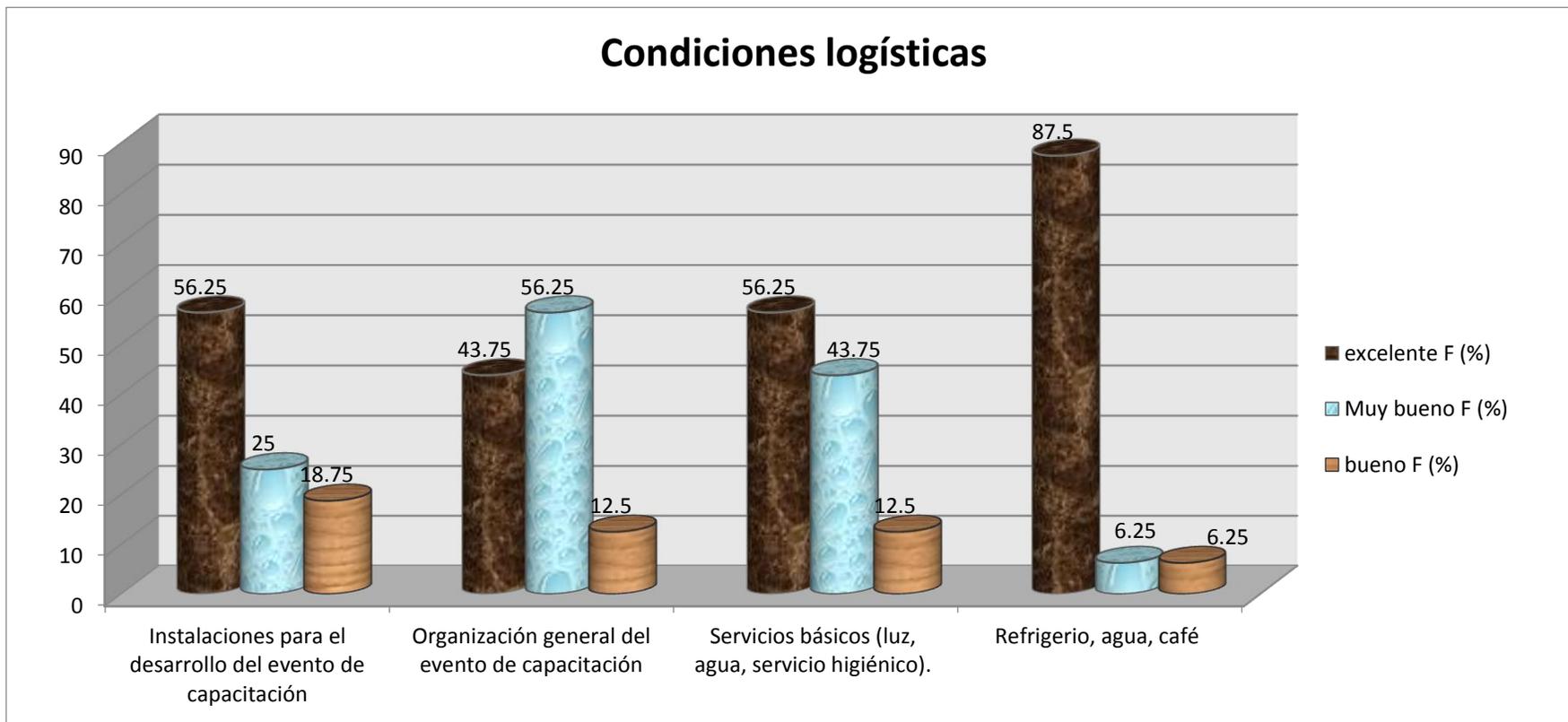
---

contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

De acuerdo a lo anterior se establece que los trabajadores cuentan con un gran instinto en el ámbito de la atención, muchos factores giran alrededor de este enfoque ya que al ser la primera imagen que se da a los usuarios ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo, buscando en su beneficio la misión y visión de la institución.

Análisis de resultados No. 4

Gráfico 4.4.



De acuerdo a los valores encontrados en las encuestas se detalla que en relación a las instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación un 56.25% dice que es excelente, considerando la organización general del evento un 43.75% dice excelente, Los servicios básicos 56.25% manifiesta excelente, de acuerdo con el refrigerio un 87.5% dice excelente, en segundo lugar está un 25% manifiesta muy bueno en relación a las instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación, un 56.25% dice la organización general del evento de capacitación muy bueno 43.75% , Los servicios básicos muy bueno, 6.25% muy bueno con el refrigerio como tercera preveleía con un menor porcentaje se califica a las instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación un 18% ,un 12.5% bueno organización general del evento de capacitación, un 12.5% bueno Los servicios básicos, y 6.25% bueno el refrigerio, destacando una necesidad en la organización del evento el cual no permite una complacencia en la capacitación.

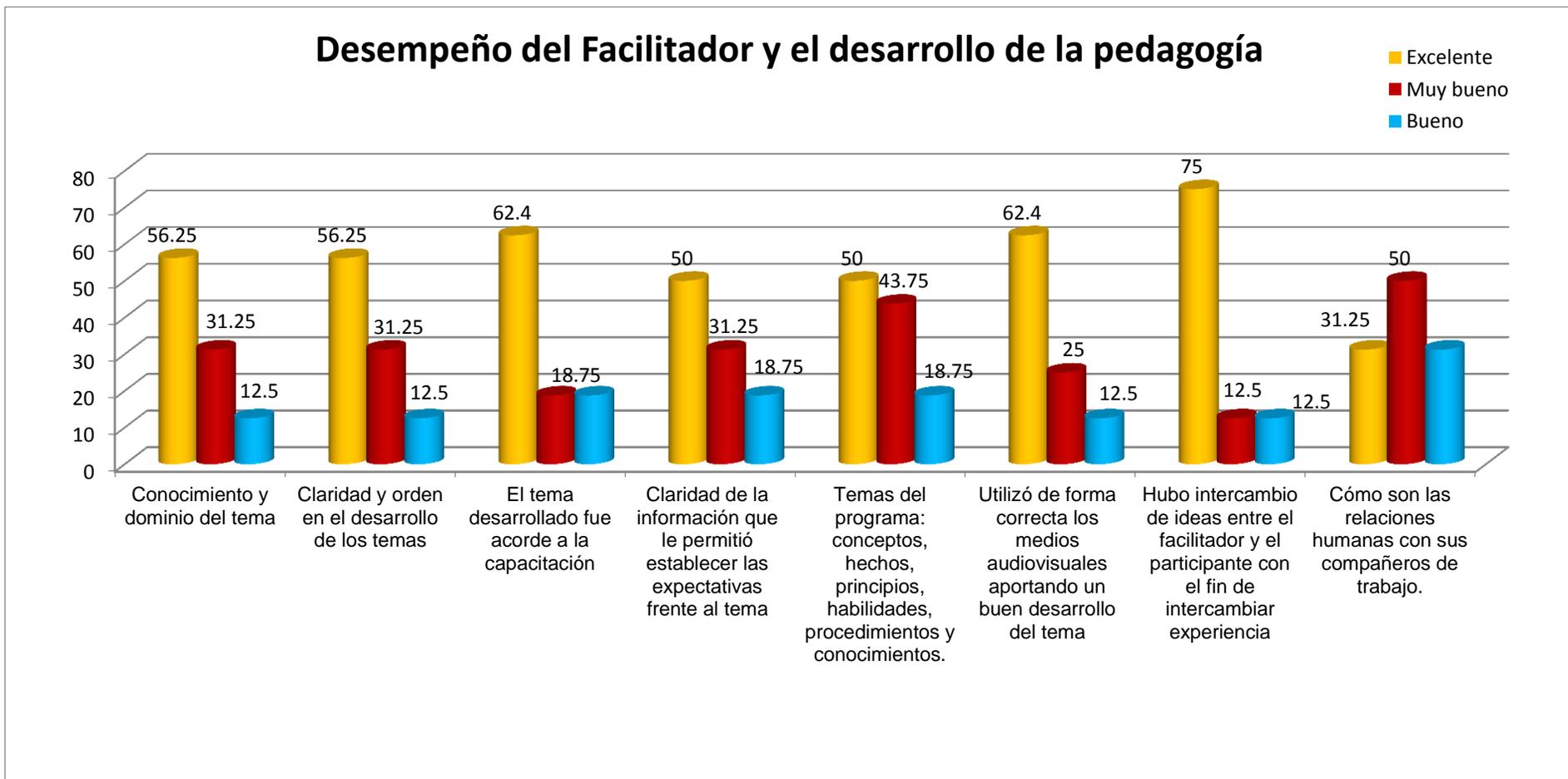
Desde el punto de vista de Schillac, L. (2011) Desde siempre las empresas han desarrollado actividades logísticas, sin embargo en los últimos años del siglo XX se ha verificado la necesidad de realizar la gestión de este campo de actividades desde una perspectiva estratégica y de la manera más eficiente. Capacitar no es sumar sólo información o lograr nuevos conocimientos sobre temas que se nos presenten a diario. Capacitar es brindar las herramientas que permitan al individuo aplicar y tomar decisiones con pleno conocimiento del por qué, del cuándo y del cómo.

De acuerdo con lo anterior presenta a la institución un enfoque integral y sistémico dado que abarca todos los procesos de la Cadena de Abastecimientos, donde se involucran cada uno de los actores del proceso logístico. Cuando se capacita al empleado de menor o mayor categoría de una empresa, luego de haber capacitado a los niveles medios y gerenciales se está plasmando un enfoque sistémico considerado vital para el funcionamiento de cualquier empresa.

---

Grafica N°4.5

Análisis de resultado 5



De acuerdo a los valores encontrados en las encuestas se detalla que en relación a los conocimientos y dominio del tema un 56.25% dice que es excelente, considerando la claridad y orden en el desarrollo de los temas un 56.25% dice excelente, El tema desarrollado fue acorde a la capacitación 62.4% manifiesta excelente, de acuerdo con la claridad de la información que permitió establecer las expectativas frente el tema un 50% dice excelente, el tema de programas, conceptos, hechos, principios, habilidades, procedimientos y conocimientos 50%, utilizó de forma correcta los medios audiovisuales aportando un buen desarrollo del tema 62.4%, hubo intercambio de ideas entre el participante con el fin de intercambiar experiencia 75% excelente, cómo son las relaciones humana con sus compañeros de trabajo 31.25% excelente.

En segundo lugar está un 18.75% manifiesta muy bueno en relación al tema desarrollado fue acorde a la capacitación, un 31.25% dice claridad de la información que le permitió establecer las expectativas frente al tema, un 43.75% temas del programa, conceptos, hechos, principios, habilidades, procedimientos y conocimientos, 25% utilizó de forma correcta los medios audiovisuales aportando un buen desarrollo muy bueno, el 12.25% muy bueno hubo intercambio de ideas entre el facilitador y el participante con el fin de intercambiar experiencia, un 50% muy bueno las relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

Como tercera prevalecía con un menor porcentaje se califica al conocimiento y dominio del tema de igual porcentaje para claridad y orden en el desarrollo de los temas, un 18.75% bueno el tema desarrollado fue acorde a la capacitación de igual porcentaje claridad de la información que le permitió establecer las expectativas frente al tema y temas del programa, conceptos, hechos principios, habilidades, procedimientos y conocimientos, un 18.75% bueno El tema desarrollado fue acorde a la capacitación, claridad de la información que le permitió establecer las expectativas frente al tema y temas del programa, conceptos, hechos, principios, habilidades, procedimientos y conocimientos, y 12.25% bueno utilizó de forma correcta los medios audiovisuales aportando un

---

buen desarrollo del tema, de igual porcentaje hubo intercambio de ideas entre el facilitador y el participante con el fin de intercambiar experiencia y un último % cómo son las relaciones humanas con sus compañeros de trabajo destacando una necesidad de mejorar cada días las relaciones humanas entre compañeros lo cual permite una sistematización en las capacitaciones.

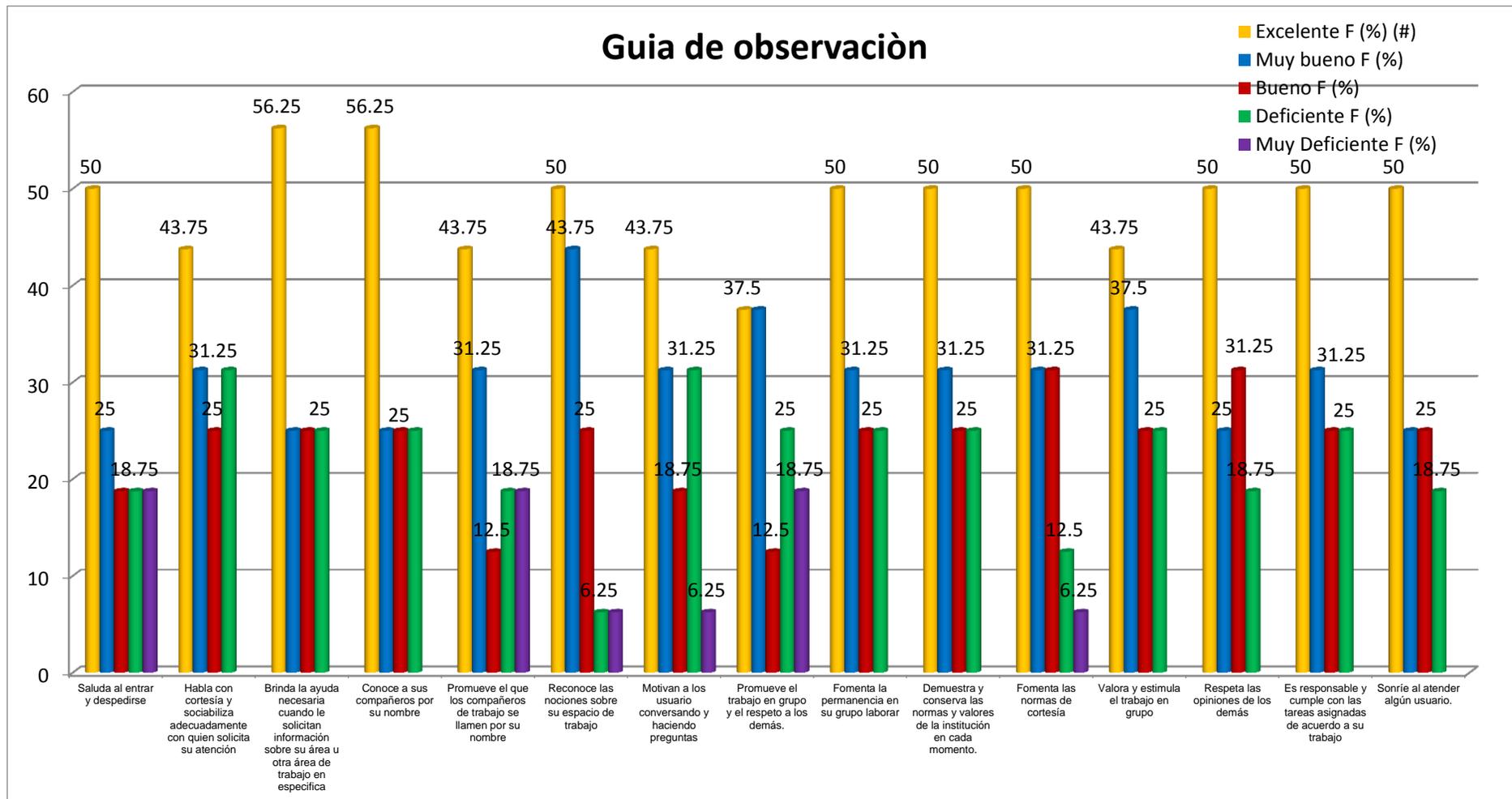
De acuerdo a Bens, I. (2000) Para ser buen facilitador son necesarias una serie de habilidades concretas. Las más básicas se corresponden con las mejores prácticas a la hora de gestionar reuniones: gestión del tiempo, seguimiento de una agenda previamente pactada y elaboración de un acta o registro que recoja los temas tratados y los posibles acuerdos alcanzados. A un nivel más elevado, el buen facilitador debe ser un experto en las dinámicas de grupo para poder gestionar el comportamiento grupal y el de cada uno de los componentes. Adicionalmente, el facilitador debe contar con habilidades para manejar discusiones estructuradas e informales, gestionar debates para que transcurran en los términos pactados por el grupo, animar a la participación a personas reticentes a hacerlo y gestionar situaciones o personas conflictivas.

Resulta crítico que el facilitador tenga un conocimiento suficiente de los temas tratados para que sus intervenciones animen el debate interno en lugar de frustrarlo. En el caso de que no se puedan llegar a acuerdos por consenso, el facilitador debería ser capaz de intervenir para hacer visibles las diferencias que dividen a los integrantes del grupo y establecer una dinámica para resolverlas.

Basado en lo anterior se logra integrar la eficiencia del facilitador y los resultados con el desempeño y la captación del tema por parte de los capacitados, evidenciándose en su intercambio de conocimientos y el cambio gradual en su desempeño laborar haciendo visible la necesidad de seguir capacitando a la institución para mejorar cada días su desarrollo.

---

Gráfico 4.6.



De acuerdo a los valores encontrados en las encuestas se detalla que en relación saluda al entrar y despedirse un 50% dice excelente, es instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación un 56.25% dice que es excelente, considerando la organización general del evento un 43.75% dice excelente, Los servicios básicos 56.25% manifiesta excelente, de acuerdo con el refrigerio un 87.5% dice excelente, en segundo lugar está un 25% manifiesta muy bueno en relación a las instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación, un 56.25% dice la organización general del evento de capacitación muy bueno 43.75% , Los servicios básicos muy bueno, 6.25% muy bueno con el refrigerio.

Como tercera prevalecía con un menor porcentaje se califica a las instalaciones para el desarrollo del evento de capacitación un 18%, un 12.5% bueno organización general del evento de capacitación, un 12.5% bueno Los servicios básicos, y 6.25% bueno el refrigerio, destacando una necesidad en la organización del evento el cual no permite una complacencia en la capacitación.

De acuerdo a Balido G (2015) La cortesía, la consideración y el tacto han sido llamados "el aceite que lubrica la gran maquinaria social" que nos permite funcionar en relativa paz y armonía. Y con razón. Si todos simplemente actuáramos sin tomar en cuenta de qué manera nuestras acciones afectan a quienes nos rodean, el solo hecho de salir a la calle a comprar el pan podría sentirse como un acto de agresión: los más fuertes tomarían nuestro puesto en la fila del supermercado; los impacientes nos empujarían para quitarnos de su camino, el indiferente nos cerraría la puerta en la cara, y muchos quizás harían actos muy personales, y muy privados, en público.

"Los buenos modales decir 'por favor' y 'gracias', bajar la voz cuando interferimos con la tranquilidad o la concentración de otro, poner la basura en su lugar- demuestran un interés en el bienestar de nuestra comunidad y en la salud del planeta en el que vivimos". Por el contrario, cuando una sociedad abandona los buenos modales, el efecto acumulativo de estas agresiones aumenta el estrés y

---

afecta el bienestar total de la persona: la salud, las relaciones y la paz mental. Incluso se ha probado que la rudeza, la vulgaridad y la falta de cortesía en el trabajo afectan la productividad.

De tal manera podemos destacar que los modales y cortesía no son excelentes en su totalidad hay fallas que se pueden mejorar y es notorio muchas veces, en expresiones alrededor de un factor desencadenante de descortesía. Hay que tomar medidas y en cuenta la opinión del usuario y hacer la conciencia de que quiero atender al usuario como yo deseara ser atendida, logrando así una equidad y equilibrio en la manera de llegar al usuario y promover cada día los buenos valores y modales que se han enseñado desde pequeño para el bien de la institución y su reflejo en sus trabajadores.

#### **Análisis resultados No. 6**

**Anexo No. 5:**  
**Plan de trabajo del**  
**facilitador**

---

Anexo 5.1. Plan de Trabajo del Facilitador

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN-Managua  
Recinto Universitario Rubén Darío

“Año de la Madre Tierra”

**Diseño metodológico de “Taller Relaciones Humanas”**

**Duración:** 2 horas y media

**Fecha:** Miércoles 13 de Julio, 2015

**Horario y Lugar:** 9:00 a.m. a 11:30 a.m.

**Participantes:** Personal Administrativo

**Equipo Facilitador:**

**OBJETIVOS:**

- Fortalecer las Relaciones Humanas en el colectivo.
- Concientizar sobre la importancia de la Autoestima y la Actitud Positiva en las buenas relaciones humanas.
- Facilitar la construcción de tips para mejorar la atención al público desde el colectivo.
- Valorar cómo se manifiestan las relaciones humanas en el colectivo.
- Brindar sugerencias para fortalecer las Relaciones Humanas desde y con en el colectivo.

<b>Tema /Contenido</b>	<b>Metodología y técnicas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Hora/ Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Presentación de los objetivos de taller y del equipo de facilitadores.	Por medio de un conversatorio se darán a conocer los objetivos del taller, las dinámicas que se implementarán y las reglas de oro.	Diapositivas	10 minutos	Facilitador
Dinámica Rompe hielo	<b>Dinámica Rompe Hielo:</b> Desde su asiento, se les pide a los integrantes, que se vayan presentando en base a su nombre y que mencionen la característica que más lo identifica como persona.	-----	30 minutos	Facilitador
-Concepto de Relaciones Humanas. -Factores que inciden positivamente en las RRHH.	-Lluvia de ideas sobre el concepto de Relaciones Humanas, posteriormente, el facilitador dará un consolidado del mismo y mostrará el concepto que se trae en las diapositivas. -El facilitador, explicará los factores que inciden positivamente en las RRHH.	Computadora Data show Recurso personal	20 minutos	Facilitador

---

Autoestima	-Concepto de Autoestima y sus tipos <b>-Dinámica sobre Autoestima “Yo Soy”</b> Se les pide que se pongan de pie y hagan pareja con otro de los integrantes, con el cual compartirán mutuamente sus cualidades, en un tiempo de 30 segundos cada uno. Luego vuelven a hacer lo mismo con otra pareja. Posteriormente, con otra pareja, compartirán sus defectos, en un período de 30 segundos cada uno y lo repetirán una vez más con otra pareja. Una vez en su lugar, se les pedirá que compartan qué se les facilitó más, si decir sus cualidades o defectos.	Computadora Data show Recurso Personal	20 Minutos	Facilitador
<b>RECESO RECESO RECESO RECESO</b>			10 Minutos	
Actitudes	-Explicación sobre el concepto de actitud. <b>-Presentación de Video</b> “Haz con los demás lo que te gustaría que te hagan” -Preguntas de reflexión sobre el video	Computadora Data show Recurso Personal	15 Minutos	Facilitador
Tips para mejorar la atención al público	Se le proporcionará a cada participante un papel en forma de nubes, en los cuales, se les pedirá que escriban sugerencias para mejorar la atención al público desde su área de trabajo, posteriormente, que los peguen sobre unos papelógrafos grandes que estarán pegados en la pared. Luego, el facilitador solicita a dos de los participantes para que lean lo que sus compañeros anotaron. Finalmente, el facilitador, complementa las sugerencias dadas por los participantes con otras, traídas en la diapositiva.	Papel kraft, papeles de colores en forma de nubes, lapiceros, maskintape	15 minutos	Facilitador
Autodiagnóstico de cómo se percibe el colectivo en materia de Relaciones Humanas y sugerencias.	Se divide a los participantes en grupos y se les pide que escriban en un papelógrafo, lo siguiente: Describir las fortalezas y debilidades de su área de trabajo en materia de relaciones humanas. ¿Qué sugerencias brindan para superar las debilidades antes descritas? Luego, cada grupo pasa a explicar sus respuestas.	Papelógrafos Marcadores permanentes	20	Facilitador
Evaluación del taller.	A cada participante se le entregará una hoja de evaluación del taller, para que la llene.	Hojas de evaluación Lapiceros	10 Minutos	Facilitador

**Anexo No. 6:**

**Fotos y formato de  
evaluación de la  
capacitación**

---



Anexo 6.3



Los Agentes de Seguridad en el taller de capacitación de Relaciones Humanas.

Anexo 6.4



Anexo 6.5



Los Agentes de Seguridad trabajando en equipo en el taller de capacitación de Relaciones Humanas.

Anexo 6.6



Las Secretarias en el taller de capacitación de Relaciones Humanas.

Anexo 6.7



Las Secretarias trabajando en equipo en el taller de capacitación de Relaciones Humanas.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA

VICERECTORIA ADMINISTRATIVA Y DE GESTION

División de Recursos Humanos.

Oficina de capacitación y selección de personal

“Año de la Universidad saludable”

Evaluación de Talleres y actividades de capacitación.

<b>Tema y Metodología:</b> Taller de Relaciones Humanas. Programa Universidad Saludable	
<b>Fecha de realización:</b>	<b>Total de días:</b> 1 <b>Total de horas:</b> 2 ½ h
<b>Dirigido a:</b>	
<b>Local:</b>	
<b>Facilitadores:</b>	
<b>Fecha de evaluación:</b>	

**Presentación:**

La evaluación del taller tiene como objetivo recoger la opinión de los participantes en esta, con el fin de mejorar la organización y la calidad de las capacitaciones, entrenamiento y/o desarrollo laboral del Programa de Capacitación del año 2015.

Con este interés le solicitamos valorar con objetividad los aspectos seleccionados y relacionados con el proceso enseñanza- aprendizaje que a continuación se presentan. Su opinión es de gran importancia para lograr la calidad deseada.

**1. Opinión general sobre la Capacitación:**

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
La organización del taller	<input type="radio"/>				
El nivel de análisis y reflexión	<input type="radio"/>				
La utilidad de la reflexión en los talleres.	<input type="radio"/>				
La utilización de medios y recursos didácticos	<input type="radio"/>				

*CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS*

El ambiente generado en el grupo	<input type="radio"/>				
La duración del taller fue	<input type="radio"/>				
Horario del evento	<input type="radio"/>				
El material didáctico utilizado	<input type="radio"/>				
Los facilitadores se ajustaron al horario establecido	<input type="radio"/>				

**2. Facilitación del Taller:**

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Calidad de las reflexiones	<input type="radio"/>				
Comunicación durante el taller	<input type="radio"/>				
Motivación al grupo	<input type="radio"/>				
Cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>				
Claridad de respuesta a inquietudes	<input type="radio"/>				
	<input type="radio"/>				

**3. Autovaloración de participantes en cuanto a:**

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Motivación	<input type="radio"/>				
Participación	<input type="radio"/>				
Aprendizajes	<input type="radio"/>				

Explique brevemente como aplicará los aprendizajes en su puesto de trabajo

---

---

**4. Mencione temas de su interés para futuras capacitaciones**

1.
2.
3.
4.
5.

**5. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS O CUALQUIER OTRO ASPECTO QUE USTED CONSIDERE IMPORTANTE SEÑALAR:**

---

---

---

---