



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE
CHONTALES
“CORNELIO SILVA ARGUELLO”

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tema General: Talento humano de las MIPYMES e Instituciones en el departamento de Chontales.

Tema Delimitado: Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores del Centro Tecnológico “German Pomares Ordoñez” de la ciudad de Juigalpa Chontales, durante el año 2018.

Autores:

- **Bra. Yosayda Auxiliadora Pérez Serrano.**
- **Bra. Elizangely Melissa Mejía Moncada.**
- **Br. Douglas Dayan Oporta Zamora.**

Tutores:

Dra. Jenny Villanueva.
MBA. Dulce Amador Castro.

¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!

Abril 2019

TEMA GENERAL

Talento humano de las MIPYMES e Instituciones en el departamento de Chontales.

TEMA DELIMITADO

Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores del Centro Tecnológico “German Pomares Ordoñez” de la ciudad de Juigalpa Chontales, durante el año 2018.

DEDICATORIA

Dedico mi tesis principalmente a Dios todo poderoso por su infinita bondad, por escuchar cada una de mis plegarias y con su infinita sabiduría permitirme cumplir un peldaño más de mi vida, a mis padres Marcelino Pérez y Jeaneth Serrano mis tesoros más grandes de este mundo por confiar en mí y con su amor, esfuerzo, dedicación, sacrificio y sus valiosos consejos que me han hecho ser una persona diferente me esmeraron a cumplir con esta valiosa meta, a mis hermanos por su comprensión y apoyo, de manera especial a mi abuelita Carmen Vargas por ser un pilar fuerte y darme las energías para seguir adelante, a mi familia por estar a mi lado en los buenos y difíciles momentos de mi vida y por ultimo a mis compañeros de clase por el acompañamiento durante esta magnífica etapa.

Bra. Yosayda Pérez Serrano.

Dedico mi tesis primero a Dios todo poderoso por guiarme, darme sabiduría y fuerzas para culminar una de las etapas más anhelada de mi vida, a mi Mamita Lidia Bravo Lacayo por darme ánimos, comprensión y su amor incondicional hasta el último momento que Dios me permitió tenerla a mi lado a la mejor Madre del mundo Marbelly Moncada por su cariño, consejos, confianza y ejemplo de sacrificio, entrega y superación, siendo una inspiración para ser cada día mejor, a mis padres Cesar Moncada y Pablo Alexis Moncada por apoyarme en cada paso que doy y estar a mi lado en mi formación mostrándome que el mejor conocimiento es el de aprender por sí mismo a mi familia por estar conmigo en los altibajos de la vida y que hoy celebran a mi lado haber llegado a una meta más.

Bra. Elizangely Melissa Mejía Moncada

Esta tesis se la dedico primeramente a Dios, por ser quien me regalo la vida y todas las bendiciones que me han permitido culminar mi carrera profesional. A mi familia, porque ellos han sido el soporte y motivación para salir adelante en cada etapa de mi vida con sus consejos y apoyo incondicional, en especial a mi abuela la cual me ha demostrado con su ejemplo lo que necesita una persona valiente para lograr cada una de sus metas, también a mis compañeras que me apoyaron y permitieron entrar en sus vidas y brindarme sus amistad inigualable.

Br. Douglas Dayan Oporta Zamora

AGRADECIMIENTO

Empieza haciendo lo necesario, después lo posible, y de repente te encontraras haciendo lo imposible. (San Francisco de Asís)

Agradecemos de manera especial:

Primeramente a Dios por la vida, la salud, la sabiduría, la paciencia y las oportunidades que nos brinda a diario en nuestra vida cotidiana, para alcanzar este gran lograr que nos ayuda a dar el siguiente paso.

A nuestras familias por sus consejos y apoyo en toda las circunstancias presentadas a lo largo de nuestras vidas y de la carrera profesional que hoy logramos concluir.

A nuestras tutoras Dra. Jenny Villanueva y MBA. Dulce Amador y demás maestros por dotarnos de conocimientos que nos servirán en nuestra vida diaria y profesional por su paciencia y entrega sin ellos nada de esto fuera posible.

A nuestros compañeros de carrera por su compañerismo y amistad en todo el tiempo coincidido, por ser seres maravillosos con los que compartimos muchas experiencias de las cuales aprendimos a crecer, y sobre todo a respetar las opiniones ajenas a nuestra voluntad.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo determinar la gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores del Centro Tecnológico “German Pomares Ordoñez” de la ciudad de Juigalpa Chontales, durante el año 2018.

De acuerdo con las características del estudio según el alcance de la investigación es concluyente, su naturaleza es descriptiva, el carácter de la medida es un estudio mixto (cualitativo y cuantitativo), su alcance temporal es transversal y el lugar de estudio es de campo.

Se aplicó entrevista al responsable de recursos humanos siendo la persona clave de la investigación por su conocimiento en la temática y encuesta de acuerdo con una muestra de 23 colaboradores en la que se pudo corroborar la opinión de los colaboradores con la de recursos humanos.

Una vez aplicado y analizados los instrumentos se llegó a la conclusión que el área de recursos humanos realiza una adecuada gestión en la evaluación del desempeño y capacitación y se logra corroborar mediante los resultados de las opiniones de los colaboradores.

Para concluir con el estudio se recomienda que considere planificar las evaluaciones semestrales, brindarle reconocimientos a los colaboradores por su buen desempeño, diseñar un formato para el seguimiento oportuno y formalizado de la retroalimentación de las evaluaciones, realizar diagnóstico de las necesidades de capacitación por área, proporcionar de manera formal y con anticipación la información detallada de las capacitaciones, facilitar la documentación necesaria de las capacitaciones y evaluar los resultados de la capacitaciones por medio de cuestionario.



INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	3
III. OBJETIVOS.....	4
3.1. General	4
3.1. Específicos	4
IV. DESARROLLO DEL SUB-TEMA	5
4.1. Antecedentes	5
4.1.1. Internacional.....	5
4.1.2. Nacional	6
4.2. Planteamiento del problema	8
4.2.1. Formulación del problema	12
4.2.2. Sistematización del problema	12
4.3. Marco teórico	13
4.3.1. Aspectos generales de Juigalpa Chontales.....	13
4.3.1.1. Aspectos geográficos	13
4.3.1.2. Aspectos sociales.....	14
4.3.1.3. Aspectos económicos.....	14
4.3.2. Aspectos de las instituciones.....	14
4.3.2.1. Concepto.....	14
4.3.2.2. Criterios	15
4.3.2.3. Importancia.....	15
4.3.3. Antecedentes	16
4.3.4. Gestión de los recursos humanos	18
4.3.4.1. Concepto.....	18
4.3.4.2. Importancia.....	18



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



4.3.4.3.	Planificación	18
4.3.4.3.1.	Concepto.....	19
4.3.4.3.2.	Importancia.....	19
4.3.4.3.3.	Ventajas	19
4.3.4.4.	Organización.....	19
4.3.4.4.1.	Concepto.....	19
4.3.4.4.2.	Propósito.....	20
4.3.4.4.3.	Ventajas	20
4.3.4.5.	Dirección	20
4.3.4.5.1.	Concepto.....	20
4.3.4.5.2.	Importancia.....	21
4.3.4.6.	Control.....	21
4.3.4.6.1.	Concepto.....	21
4.3.4.6.2.	Importancia.....	22
4.3.5.	Evaluación del desempeño	23
4.3.5.1.	Concepto.....	23
4.3.5.2.	Importancia.....	23
4.3.5.3.	Objetivo	23
4.3.5.4.	Beneficios	23
4.3.5.5.	Responsabilidad de evaluación	24
4.3.5.6.	Métodos	25
4.3.5.7.	Proceso de evaluar el desempeño.....	27
4.3.6.	Capacitación	28
4.3.6.1.	Concepto.....	28
4.3.6.2.	Importancia.....	28
4.3.6.3.	Objetivo	28



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



4.3.6.4.	Beneficios	29
4.3.6.5.	Proceso de capacitación	29
4.3.6.6.	Técnicas de capacitación	31
4.3.6.7.	Tipos de capacitación	31
4.4.	Preguntas directrices.....	33
4.5.	Matriz de categorías	34
4.6.	Operacionalización de variables	34
4.7.	Diseño metodológico.....	39
4.7.1.	Tipo de investigación.....	39
4.7.1.1.	Según el alcance de la investigación	39
4.7.1.2.	Según la naturaleza	39
4.7.1.3.	Según el carácter de la medida.....	40
4.7.1.4.	Según su alcance temporal.....	41
4.7.1.5.	Según el lugar de estudio	41
4.7.2.	Población y muestra.....	41
4.7.2.1.	Tamaño de la muestra.....	42
4.7.2.2.	Diseño muestral	43
4.7.3.	Técnica de recolección de datos.....	43
4.7.4.	Validación	44
4.7.5.	Procesamiento de la información.....	45
4.8.	Análisis e interpretación de los resultados	46
4.8.1.	Resultados de la entrevista.....	46
4.8.2.	Resultados de la encuesta	52
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	67
VII.	ANEXOS.....	71



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sexo.....	52
Tabla 2. Edad.....	52
Tabla 3. Área a la que pertenece.....	52
Tabla 4. Tiempo de laborar en el Centro Tecnológico.....	52
Tabla 5. ¿Evalúan su desempeño laboral?.....	53
Tabla 6. ¿Para usted es importante la evaluación del desempeño?	53
Tabla 7. ¿Cuál es la periodicidad en que evalúan su desempeño?	53
Tabla 8. ¿Respecto a su conocimiento quienes tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño?	53
Tabla 9. ¿Cree usted que es la persona idónea para evaluar su desempeño?	54
Tabla 10. ¿Qué método de evaluación del desempeño aplican?	54
Tabla 11. ¿Cómo considera el método que evalúa su desempeño laboral?.....	54
Tabla 12. ¿El contenido del formato de evaluación se ajusta a los aspectos relativos al puesto?.....	54
Tabla 13. ¿Cómo percibe la forma de evaluación?	55
Tabla 14. ¿Se le brinda información sobre los criterios de evaluación?	55
Tabla 15. ¿Le brindan retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño?	55
Tabla 16. ¿Las medidas de mejora en su desempeño se definen considerando su participación?.....	55
Tabla 17. ¿Las mejoras en su desempeño han sido resultados de las evaluaciones?	56
Tabla 18. ¿Conceden reconocimiento por el buen desempeño en sus labores?	56
Tabla 19. ¿Aplican medidas disciplinarias por el comportamiento no deseado?.....	56



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



Tabla 20. ¿Existe coordinación entre el área de recursos humanos y su superior inmediato en el proceso de evaluación?	56
Tabla 21. ¿Existe seguimiento de los compromisos asumidos en la evaluación del desempeño?	57
Tabla 22. ¿Cómo evalúa la gestión del área de recursos humanos en la evaluación del desempeño?	57
Tabla 23. ¿Le brindan capacitaciones?.....	57
Tabla 24. ¿Se informa de manera oportuna la fecha de impartir las capacitaciones?	57
Tabla 25. ¿Cuál es la periodicidad que realizan las capacitaciones?.....	58
Tabla 26. Cuando usted ingreso a laborar en esta institución se le realizo inducción?	58
Tabla 27. ¿Qué tipo de capacitación efectúa el área de recursos humanos?	58
Tabla 28. ¿Cómo son las capacitaciones efectuadas?.....	58
Tabla 29. ¿Se le ha proporcionado material (Documento) en las capacitaciones?.....	59
Tabla 30. ¿Se siente conforme con el tiempo destinado a las capacitaciones?	59
Tabla 31. ¿Se han seleccionado a los facilitadores idóneos para brindar las capacitaciones?	59
Tabla 32. ¿Las capacitaciones efectuadas están acorde con la realidad del centro?	59
Tabla 33. ¿El área de recursos humanos ha considerado las necesidades que existen en su área al momento de implementar las capacitaciones?	60
Tabla 34. ¿Después de la capacitación a logrado mejores resultados en cuanto a su desempeño laboral?	60
Tabla 35. ¿Considera que se deben implementar nuevas capacitaciones para el mejoramiento de su trabajo?.....	60



I. INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos se ha venido desarrollando como un impacto beneficioso para la productividad de las organizaciones, es por ello que cada día las empresas dedican más tiempo y dinero en ejecutar procesos que ayude a implementar estrategias para mejorar el desarrollo integral de cada persona. Pero aún hay instituciones u empresas que no consideran de relevancia el factor humano, tradicionalmente lo pueden ver como algo secundario e irrelevante, limitando a comprender el comportamiento, actitudes, habilidades y destrezas que presentan los colaboradores.



Por esto se realizó una investigación en el Centro Tecnológico German Pomares Ordoñez con el fin de identificar y describir la gestión que realiza el área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores, debido a que este es una de las funciones importantes para que los colaboradores se desempeñen mejor en sus puestos y por ende haya mayor productividad en la institución, así mismo se caracterizó la percepción que tienen los colaboradores respecto a esta temática para corroborar la información adquirida por el gerente de recursos humanos.

Dentro de este orden la estructura de dicho estudio está compuesto por siete capítulos incluyendo la introducción:

En el II capítulo se describe la justificación en la que se resalta la importancia del desarrollo de la presente investigación, basada en lo teórico, práctico y metodológico.

Capítulo III se presentan los objetivos que fueron desarrollados durante toda la investigación siendo estos el punto de partida para el propósito que se deseaba alcanzar.

Capítulo IV se encuentra el desarrollo del sub-tema dividido en nueve puntos clave, empezando por los antecedentes en el cual se hace uso de investigaciones realizados a nivel nacional e internacional que aportan a la necesidad de desarrollar el estudio, continuando con el planteamiento del problema en donde se describe las posibles anomalías que se están presentando en el Centro Tecnológico, luego se encuentra el



marco teórico en el que se recopiló información valiosa para el soporte conceptual de la presente investigación compuesto por cuatro aspectos que definen la investigación:

- Aspectos generales de Juigalpa Chontales
- Aspectos de las instituciones
- Antecedentes de la institución
- Aspectos generales de las variables: haciendo énfasis en autores reconocidos que contribuyen al conocimiento del estudio.

Consecutivamente se muestra las preguntas directrices en las cuales se basa el estudio que prolongan aspectos importantes para explicar las repuestas debatidas en este caso por el gerente de recursos humanos y los colaboradores.

Seguidamente esta la matriz de categorías y la operacionalización de variables en donde se describe brevemente los instrumentos aplicados.

Posteriormente se muestra el diseño metodológico en donde se da a conocer las características en las que se basa la investigación, así como el instrumento que fue aplicado, la validación, y el procesamiento de la información que se utilizó.

En el punto nueve se detalla el análisis de resultados de los instrumentos utilizados empezando por la entrevista aplicada al responsable de recursos humanos y la encuesta dirigida a 23 colaboradores de acuerdo con el tamaño de la muestra, así mismo se puntualiza la triangulación de los resultados en donde se balancearon ambas opiniones.

Capítulo V, se encuentran las conclusiones que se obtuvieron mediante los resultados de acuerdo a cada objetivo y las recomendaciones que se le presentan al área de recursos humanos para que sean consideradas para un mayor avance en la institución.

Capítulo VI, está la bibliografía que se hizo uso durante todo el estudio en la cual se detalla la información de las referencias de diferentes autores por la cual está respaldada esta investigación.

Y por último en el capítulo VII, se encuentran los anexos que muestran el cronograma que se desarrolló para el cumplimiento de actividades, el presupuesto para llevar a cabo la presente investigación, los instrumentos que fueron aplicados y el glosario para la comprensión lectora.



II. JUSTIFICACIÓN

El propósito de la presente investigación es determinar la gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores del Centro Tecnológico German Pomares Ordoñez, radicando su importancia en la necesidad de hacer énfasis en el elemento trascendental para las organizaciones como son los colaboradores, dependiendo de ellos los niveles de productividad y el compromiso de la efectividad hacia el progreso, por ello se estudiaron dos funciones sustanciales del área de recursos humanos las cuales son la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores, permitiendo analizar el rendimiento individual que garanticen las oportunidades de obtener nuevos conocimientos o actualizarlos a través de la capacitación, contribuyendo al desarrollo profesional de los colaboradores.

En la investigación se hizo uso de teoría existente de autores que aportan al conocimiento sobre la gestión del área de recursos humanos respecto a la evaluación del desempeño y capacitación, sirviendo como base para orientar a profundidad los procesos administrativos que lleva a cabo dicha área, a través de la planificación, organización, dirección y control, tomando en consideración el comportamiento que demuestran los colaboradores en el desempeño laboral de acuerdo con las respuestas que desarrollan en la retroalimentación de manera que respondan a los objetivos organizacionales. En la cual durante el desarrollo se tomaron las medidas necesarias para la recolección de datos a través de los instrumentos utilizados de manera que los resultados fueran transparente, contundentes y claros que beneficien directamente tanto a los colaboradores como a la institución.

La elaboración y aplicación de la investigación para cada una de las etapas fue mediante métodos científicos planteados en el diseño metodológico que a su vez cuando esta información confiable sea validada será de gran apoyo para los estudiantes, ya sea por que trabajen en una organización o decidan emprender un negocio propio, deben de saber que los colaboradores son un elemento muy importante en el desarrollo de las actividades organizacionales, así como le puede permitir al Centro Tecnológico garantizar la gestión de los recursos humanos para el desarrollo institucional. Dicha investigación será de gran provecho para los colaboradores del Centro, en el previo conocimiento de los resultados arrojados en el procesamiento de la información, así como para futuras investigaciones, diversas organizaciones, u otros interesados en el tema.



III. OBJETIVOS

3.1. General

Determinar la gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores del Centro Tecnológico “German Pomares Ordoñez” de la ciudad de Juigalpa Chontales, durante el año 2018.

3.1. Específicos

- Identificar la gestión en la evaluación del desempeño por el área de recursos humanos.
- Describir la gestión del área de recursos humanos en la capacitación de los colaboradores.
- Caracterizar la percepción de los colaboradores en base a la evaluación del desempeño y capacitación.



IV. DESARROLLO DEL SUB-TEMA

4.1. Antecedentes

En lo que respecta a los antecedentes se encontraron estudios de excelentes autores realizados a nivel internacional y nacional.

4.1.1. Internacional

En el contexto de la investigación, Medina (2014) en su tesis titulada: “Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta Central del Ministerio de Defensa Nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013, define como objetivo: Diseñar el plan de capacitación para el personal que labora en la planta Central del Ministerio Nacional de Defensa, en base al modelo de retorno a la inversión, ROI. Finaliza concluyendo: el aspecto metodológico planteado y ejecutado, facilitó la identificación y detección estratégica de necesidades de capacitación, en cada unidad administrativa y por persona que conforma el Ministerio de Defensa Nacional.

En este mismo sentido, el estudio realizado por Acevedo, Herazo, Jimenez & Martinez (2015) denominado: “Diseño de un plan de capacitación para la cooperativa ASOBANARCOOP, a partir de la evaluación de desempeño por competencias”, estableció como objetivo: Diseñar un plan de capacitación para los colaboradores de la Cooperativa ASOBANARCOOP, que permita suplir y fortalecer las necesidades, de competencias, identificadas a partir de la evaluación de desempeño, en aras de generar y gestionar el conocimiento al interior de la Cooperativa, resaltando en su conclusión: la mayoría de los colaboradores de la Cooperativa presentan una puntuación aceptable en cuanto a la competencia de conocimiento.

De igual forma, Umiña (2017) en su tesis titulada: “Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa SERPETBOL Perú S.A.C.– San Borja 2016”, tiene como objetivo: Determinar la relación que existe entre el plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa SERPETBOL, concluyendo que existe una relación positiva moderada con un valor de Pearson de 0.796.



Así mismo, Carbonel, Jayo & Saavedra (2017) en su tesis titulada: “La capacitación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CONDOR TRAVEL SAC” plantean como objetivo: Determinar de qué manera la capacitación de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CONDOR TRAVEL SAC, concluyendo: la capacitación de personal influyó positivamente en el desempeño laboral de acuerdo a los resultados de los gráficos utilizados.

Igualmente, Rojas (2018) en su tesis denominada: “Capacitación y desempeño laboral (Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango)”, tiene como objetivo: Determinar la relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tenería San Miguel de Quetzaltenango, el mismo concluye, si existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa pues se determinó que el desempeño laboral mejora con la capacitación, ya que por medio de capacitaciones técnicas se ha obtenido resultados positivos y nuevos conocimientos para entregar mejores productos, cumpliendo con los objetivos de la empresa.

4.1.2. Nacional

A su vez, Castro & Juárez (2013) en su tesis titulada: “Propuesta de un programa de capacitación para el personal de ventas de la empresa CURACAO S.A sucursal León, en el período comprendido junio-septiembre 2013, plantea como objetivo: Proponer un programa de capacitación para el personal de ventas de la empresa CURACAO S.A, resaltando en su conclusión, la capacitación juega un papel importante en el desarrollo de los recursos humanos de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados.

Por su parte, Molinares (2015) en su tesis denominada: “Evaluación al desempeño docente y su influencia en la calidad de la educación, carrera enfermería, modalidad sabatina, UNAN FAREM Matagalpa, segundo semestre 2014”, establece como objetivo: evaluar el desempeño docente y su influencia en la calidad de la educación, Carrera enfermería con orientación materno infantil, en su conclusión determina, que la evaluación al desempeño docente influye en la calidad de la educación de forma positiva, ya que una vez reconocidas las debilidades, se proponen cambios para llegar a la calidad,



partiendo de la crítica, autocrítica y se asume responsabilidad para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dentro de este marco, Gaitan & González (2017) en su tesis denominada: “Evaluación del desempeño de los colaboradores públicos de la alcaldía San Lorenzo en el primer semestre del año 2017”, propone como objetivo: determinar la evaluación del desempeño de los colaboradores de la alcaldía municipal San Lorenzo concluyendo, la evaluación del desempeño es un proceso primordial para los colaboradores cuya aplicación debe ser sistemática permitiendo evaluar el desempeño de los objetivos institucionales el rendimiento de cada funcionario u empleado.

De igual manera, Mercado, Raudales & Riguero (2015) en su tesis titulada: “Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores del “Hotel Europa” de la ciudad de León en el periodo comprendido de febrero– junio del año 2015, plantean como objetivo: proponer un instrumento de evaluación del desempeño de los trabajadores del Hotel Europa que permita la medición del funcionamiento interno de las actividades laborales, concluyendo: para que la organización pueda lograr un alto grado de desempeño en los trabajadores es necesario trabajar en las debilidades encontradas en la aplicación del instrumento de evaluación, considerando a los empleados como recursos indispensables en el logro de los objetivos.

Finalmente el estudio realizado por Laguna & Molina (2016) designado: “Proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal que labora en las financieras de Juigalpa Chontales, durante el segundo semestre del año 2016, plantea como objetivo: analizar el proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal que labora en las financieras de Juigalpa Chontales, concluyendo: en las financiera se efectúan el proceso de evaluación del desempeño con el fin de estimar el rendimiento de cada uno de los colaboradores .



4.2. Planteamiento del problema

El Centro Tecnológico German Pomares Ordoñez es parte de los 45 Centros Tecnológicos del INATEC en donde se garantiza a las familias, comunidades, instituciones y empresas un servicio de educación y capacitación tecnológica gratuita y de calidad, ajustada a la demanda del sector privado agropecuario, contando con 444 estudiantes ingresados en las distintas carreras.

La gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación es una de las funciones importantes en el mundo organizacional, pues esta se considera como un proceso administrativo compuesto por cuatro etapas, encargada de crear, mantener y desarrollar colaboradores con diversas destrezas para cumplir con los objetivos de la institución, sin embargo hay organizaciones que no consideran de gran relevancia la implementación de estos procesos que miden los medios por los cuales los colaboradores alcanzan una mayor productividad.

En el caso particular del Centro Tecnológico se han presentado algunas deficiencias representadas principalmente en el desempeño laboral y las relaciones intergrupales de los colaboradores, a lo mejor podría ser efecto de la implementación en la gestión del área de recursos humanos en la evaluación del desempeño y capacitación laboral de los colaboradores, iniciando con la planificación el cual es el primer acápite en el que debe plantearse de manera detallada el plan de trabajo que se llevara a cabo tanto en la evaluación del desempeño como en la capacitación laboral.

En este mismo contexto, ¿será que en dicho Centro se esté llevando a cabo correctamente la planificación de estas funciones? de manera que se puedan encontrar las habilidades y debilidades de los colaboradores a través de la evaluación del desempeño y así mismos detectar las necesidades más urgentes e implementar las prácticas de capacitación que disminuyan ineficiencias laborales y contribuyan directamente con los objetivos del Centro, tomando como punto de partida la periodicidad que se debe establecer para la realización de las mismas.

Comenzando la planificación con la elaboración de formatos, ¿estarán diseñados de acuerdo a cada área, definiendo con claridad en el método a utilizar los parámetros que se van a medir durante las evaluaciones de manera que se puedan conocer los resultados



idóneos para el planteamiento de estrategias que beneficien los planes de capacitación a corto y largo plazo?

Además, si en el Centro es limitada al año la aplicación de la evaluación del desempeño, ¿en esta periodicidad se conocerán todas las afectaciones que presentan los colaboradores durante todo este lapso de trabajo?

Tal vez la organización establecida por los recursos humanos no está aportando con la evaluación del desempeño y capacitación siendo fundamental en el avance para el trabajo en equipo. En este sentido, ¿habrá una organización en el proceso de gestión por parte de recursos humanos que beneficie la evaluación del desempeño y capacitación de manera que creen las condiciones adecuadas para alcanzar los mejores resultados posibles?

De igual manera de acuerdo con dicho gerente de recursos humanos el presupuesto destinado para la realización de las evaluaciones del desempeño y capacitaciones es limitado, ¿estará el Estado pasando por limitaciones económicas o no lo consideran importante para el desarrollo institucional, sino como un costo y no una inversión?, a lo mejor no se dan cuenta que al no gestionar estas funciones correctamente las agrupaciones de actividades que se necesitan para el desarrollo de los planes establecidos estarían sin ejecutarse en tiempo y forma.

Al ser así, ¿cómo se está llevando cabo la evaluación del desempeño y quien realiza las capacitaciones, estarán las capacitaciones cubriendo los temas de mayor relevancia en la institución, se les estará midiendo los resultados contribuyendo con la retroalimentación?

Ahora bien, ¿cómo comprobaran el grado de cumplimiento de los objetivos en las áreas en función de las organizaciones, se identificarán los problemas individuales de cada colaborador, en que se basaran para medir el desempeño y el crecimiento transcendental dentro del Centro?

Por otra parte, probablemente la gestión en la dirección no se ejecute correctamente con todos los parámetros que se deben de cumplir para obtener mayores resultados en la evaluación y capacitación, así pues, ¿cómo se estará manejando la dirección de modo que haya un proceso continuo que ejecute correctamente la evaluación del desempeño y capacitación para alcanzar los objetivos propuestos?



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



Con este argumento, pueda ser que dicho proceso esté afectando directamente la capacitación y esta no sea considerada fundamental para dar repuestas a las necesidades propias de la institución y contar con colaboradores calificados para desempeñar una determinada función.

Siendo la capacitación importante para desarrollar conocimientos, ¿se estará eligiendo a los colaboradores más afectados, se seleccionará a un formador experto en la temática para que las capacitaciones no sean una pérdida de tiempo?

Probablemente las capacitaciones que se llevan a cabo no están contribuyendo con los objetivos de la institución y no hay una meta establecida que sea capaz de responder a los cambios productivos del Centro estimulando la capacidad de cada colaborador, en este ambiente, ¿cómo manejar a un personal sin saber adónde llevarlo? ¿Será posible que no haya decisiones estratégicas planteadas?, quizás los resultados de la evaluación del desempeño no se vean reflejados en las capacitaciones, o lo mejor recursos humanos no realice un sondeo en cada área para priorizar las necesidades más urgentes para la implementación de las capacitaciones.

Por otro lado, a lo mejor recursos humanos está manejando el control de manera irrelevante sin optar por hacer un buen uso de él. En este sentido, ¿se estarán implementando estrategias de control en la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores, acaso no es importante tener un control para un mayor avance en el desempeño de los colaboradores? de manera que se establezca un periodo de corrección y se midan los resultados para detectar las disfunciones en el cumplimiento de las labores diarias poniendo en marcha de esta forma los mecanismos de corrección oportunos.

Así pues, ¿estarán adoptando las medidas necesarias para corregir las desviaciones encontradas e identificar con anticipación futuros conflictos a través del impacto de cambios en el personal?, como la utilización de nuevas tecnologías, o procedimientos pedagógicos, planteando soluciones para enfrentarlos de la mejor manera, ¿se contara con los materiales necesarios para la formación de los colaboradores en las capacitaciones y un mejor avance en los resultados?

Al ser así ¿está contribuyendo la gestión que realiza recursos humanos en la evaluación del desempeño y capacitación o será que al momento de planificar se enfocaron más en



las entradas y salida de los colaboradores de manera que no exista un aumento o déficit y no consideran de gran relevancia la evaluación y capacitación?

Entonces de esta forma, ¿el Centro ve a las personas como el pilar de la organización o solo lo ve como un ser productivo? ¿Se está planificando, organizando, dirigiendo y controlando los métodos de evaluación y planes de capacitación en tiempo y forma?, ¿Cuál es la percepción de los colaboradores de acuerdo con esta temática?, ¿Estará siendo el mismo desempeño del colaborador antes y después de la evaluación y capacitación?

En una situación como la antes descrita al no gestionar los procesos de evaluación del desempeño y capacitación laboral, podría provocarse dificultad en el rendimiento del personal sin que hayan mayores avances en el cumplimiento de sus funciones y se vería representado principalmente en los niveles académicos de los estudiantes, así como en la atención que se les brindan a los visitantes y en el manejo de los recursos que posee el Centro, siendo estos incapaces de pensar y mirar más allá de la acera sin opiniones, perspectivas y puntos de vista propios, entrando en el conformismo y brindando a los estudiantes una atención deficiente, en los cuales no haya mayores progresos, tal vez sea por la falta de conocimiento o comunicación, por lo tanto pueda ser que en la institución se presenten diversas problemáticas especialmente en la pedagogía a desarrollar pues al no tener clara las orientaciones los estudiantes no podrían adquirir nuevos conocimientos.

Además habría mayor incumplimiento de los compromisos por parte de los colaboradores de forma constante, así como podría provocarse un exceso o déficit de personal, reduciendo notablemente el desempeño laboral y afectando directamente la institución a tal manera que podría provocar poca demanda de los estudiantes pues no se mantendría una buena imagen de un Centro reconocido por su calidad y por ende se necesitaría menos colaboradores y aumentaría la tasa de despidos, quizá esto sea por no implantar prácticas de capacitación que aumenten notablemente la posibilidad de realizar sus tareas eficientemente, anticipándose a la posibilidad de adaptación en el cambio a través de la nueva tecnología, por lo cual es posible que el colaborador este repitiendo constantemente errores o desviaciones de las metas establecida.

Ciertamente por la falta de organización de recursos humanos no se reconocen las líneas estratégicas a seguir, por ende, no se identificarían las fortalezas y debilidades con



claridad de cada colaborador de manera que posiblemente no se crearían las respectivas medidas entre el desempeño de la conducta que tuvo la persona en un determinado periodo y sus resultados en cuanto a los logros de los objetivos propuestos.

Todo esto, debido a que la gestión es la que orienta hacia la obtención de los objetivos planteando soluciones y no desviaciones de la problemática presentada en el comportamiento y actitudes de los colaboradores.

Claramente los colaboradores necesitan un ambiente que los motive a realizar un desempeño eficiente, con tal situación sería de gran utilidad una gestión planificada, organizada, dirigida, y controlada en las líneas correspondientes al objetivo organizacional que probablemente estará representada en la evaluación del desempeño y por ende en los planes de capacitación, así como en todos los procesos relacionados directamente con el talento humano.

4.2.1. Formulación del problema

¿Cómo es la gestión del área de recursos humanos respecto a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores?

4.2.2. Sistematización del problema

¿Cómo es la gestión en la evaluación del desempeño por el área de recursos humanos?

¿Cómo es la gestión del área de recursos humanos en la capacitación de los colaboradores?

¿Cuál es la percepción de los colaboradores en base a la evaluación del desempeño y capacitación?



4.3. Marco teórico

4.3.1. Aspectos generales de Juigalpa Chontales.

Existen diversas versiones en cuanto al nombre de “Juigalpa Chontales” los investigadores Squier y Tomas Belt afirman que su nombre tiene origen azteca, que traducen como “Gran ciudad”. En cambio, el lingüista ing. Alfonso Valle señala que este nombre, según vocablo mexicano “Juigalpa”, significa “criaderos de caracolitos negros”. Otra versión atendiendo a la aridez de sus tierras y la proliferación de jícaros en ellas afirma que el nombre se deriva de voces mexicanas que significa “lugar abundante de jícaros” (Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM, 2014).

El 24 de abril de 1668 fue concedida esta tierra municipal, fecha que se puede tomar como momento de fundación de Juigalpa. Para el 24 de agosto de 1858 fue creado el departamento de chontales. Durante el 4 de febrero de 1862 Juigalpa fue elevada al rango de villa; y el 27 de enero de 1879, según decreto presidencial, Juigalpa es elevada al rango de ciudad (Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM, 2014).

4.3.1.1. Aspectos geográficos

Juigalpa ocupa el primer lugar en el departamento por el tamaño de su población y el tercero de acuerdo a su extensión territorial. Cuenta con una extensión territorial de 726.75 Km², su posición geográfica es de 12°06 latitud 85° 22 longitud, la altitud promedio es de 116.85 mts/nm (Alcaldía Municipal de Juigalpa Chontales, 2015).

Juigalpa, es la parte central del territorio de Nicaragua, entre la costa nororiental del gran Lago de Nicaragua, la cordillera de amerrisque y los valles que traza en su descenso hacia el lago. Ocupa primer lugar en el departamento por el tamaño de su población y el tercero a su extensión territorial que es de 1,037 kilómetros siendo sus límites:

- Al Norte: Municipio de Camoapa (departamento de Boaco).
- Al Sur: Municipio de Acoyapa el lago de Nicaragua (Cocibolca).
- Al Este: Municipios de la Libertad y San pedro de Lovago.
- Al Oeste: Municipio de Comalapa las Islas grandes, redonda y el Muerto (Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM, 2014).



4.3.1.2. Aspectos sociales

Los juigalpinos celebran sus fiestas patronales en honor a la virgen de la asuncion, cada 15 de agosto. La venerada imagen recorre las principales calles de la ciudad acompañada de cientos de devotos y feligreses. Por mas de cien años esta tradicion ha marcado la historia de esta ciudad, el que mezcla la fiesta religiosa con la pagana, la que conlleva corridas de toro, dianas, ferias, juegos y algarabias (Tablada, 2016).

4.3.1.3. Aspectos económicos

La ganadería es la actividad económica más importante del municipio. Según la zonificación basada en el uso potencial tierra; elaborada de acuerdo a las condiciones climáticas - edáficas que requieren las plantas y cultivos. (Instituto Nacional de Informacion de Desarrollo, (MAGFOR, 2010).

Se determina que en el municipio se identifican como potenciales para: Cultivos de granos básicos: 17,132 hectáreas de ajonjolí, 4,624 hectáreas de arroz de secano, 147 hectáreas de frijol de primera, 17 hectáreas de frijol negro, 665 hectáreas de maíz, 9,718 hectáreas de Sorgo, 300 hectáreas de Soya. Cultivos permanentes y semipermanentes: 300 hectáreas de Melón, 8,115 hectáreas de banano de riego, 4,312 hectáreas de banano de secano, 40,377 hectáreas de caña de azúcar, 5,406 hectáreas de piña, 18,210 hectáreas de Pitahaya. (Instituto Nacional de Informacion de Desarrollo (MAGFOR, 2013).

4.3.2. Aspectos de las instituciones.

4.3.2.1. Concepto

Las instituciones son el tipo de estructuras más importan en la esfera social, constituyendo el tejido de la vida social. El creciente reconocimiento del papel de las instituciones en la vida social implica advertir que gran parte de la interacción y de la actividad humana está estructurada en términos de reglas explícitas o implícitas. Sin violentar mucho la literatura relevante, podemos definir las instituciones como sistemas de reglas sociales establecidas y extendidas que estructuran las interacciones sociales. El idioma, el dinero, la ley, los sistemas de pesos y medidas, los modales en la mesa, las empresas (y otras organizaciones) son todas instituciones. (Hodgson, 2011, Pág. 22)



Las entidades o Institución Pública pueden ser: los poderes del estado (Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral) con sus dependencias, organismos adscritos o independientes, entes autónomos y gubernamentales, incluidas sus empresas; los gobiernos Municipales y los gobiernos Regionales Autónomos de la Costa Atlántica con sus correspondientes dependencias y empresas y las entidades autónomas establecidas en la Constitución Política de Nicaragua. (Asamblea Nacional, 16 de mayo del 2007)

4.3.2.2. Criterios

La estructura orgánica básica del INATEC será la siguiente:

- a) Consejo directivo, b) Dirección ejecutiva, c) Órganos de asesoría, d) Órganos de apoyo técnico y administrativo, e) Órganos normativos y de ejecución, f) Las dependencias técnicas y administrativas que se requieran para el cumplimiento de sus atribuciones. La organización, funciones y responsabilidades de las dependencias del INATEC se especificarán en el Reglamento Interno que para tal efecto apruebe el Consejo Directivo. (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1994)

El Consejo Directivo estará integrado en la forma siguiente:

- a) Cuatro miembros por el Sector Público: El Ministro del Trabajo, quien actuará como Presidente de dicho Consejo; el Ministro de Educación o su Representante, el Ministro de Finanzas o su representante y el Ministro de Economía y Desarrollo o su representante.
- b) Dos miembros por el sector privado y dos por los trabajadores. Los miembros representantes del sector privado y de los trabajadores serán nombrados por el Presidente de la República de ternas presentadas por estos sectores, las que serán solicitadas por la Presidencia de la República, procurando escoger a personas vinculadas a la Formación Profesional y que serán designadas por un período de dos años, renovable por un período igual. (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1994)

4.3.2.3. Importancia

La importancia de las instituciones reside en que son completamente para el buen funcionamiento de una sociedad, asignan el orden social necesario para la convivencia y para el desempeño pleno de los individuos que las constituyen. Buscan, además, que cada individuo, perteneciente a la institución, este protegido y tenga una vida plausible. (Hodgson, 2011).



4.3.3. Antecedentes

El Centro de formación fue fundado en 1966 con el nombre de Liceo Agrícola Dr. Rene Schick Gutiérrez con el objetivo de formar a nuevos profesionales, que puedan desempeñarse en el mundo laboral, sobre ganadería, veterinaria y Agroindustria. Se dice que las primeras clases se impartían bajo un árbol de tamarindo y con el transcurso de los tiempos se creó nuevas estructuras, hoy en día cuenta con nuevas instalaciones tecnológica espaciosas y adaptables a las necesidades de la institución.

En 1968 por direcciones administrativas se le cambio el nombre a Comandante German Pomares Ordoñez, para el año 2002 pasó hacer ITA Dr. Rene Schick Gutierrez y por último desde el 2007 a la actualidad tiene como nombre Centro Tecnológico “German Pomares Ordoñez”. (Bravo, 2018)

Este Centro técnico Chontaleño alberga a 444 jóvenes estudiantes provenientes de cada municipio de Chontales, así mismo de otros departamentos del país, como Masaya, Rio San Juan, Boaco y de la RAAS.

La educación que reciben estos jóvenes que se especializan en el sector de la agricultura, ganadería es de calidad puesto que cuentan con profesionales en la materia, aulas, y lo aprendido se lleva a la práctica pues se cuenta con fincas didácticas talleres equipados, maquinaria actualizada, que permite a los estudiantes formarse en un ambiente real de trabajo.

El Centro Tecnológico cuenta con 5 áreas (dirección, administración, recursos humanos, producción, docentes), siendo el director del centro el Lic. Delver Uriel Báez Duarte, y el gerente de recursos humanos el Lic. Dervin Flores Bravo, con un total de 57 colaboradores. (Bravo, 2018)

Dicho Centro desde su creación es el ente rector y formador profesional en los departamentos de Chontales, Boaco, Masaya, Rio san juan, constituyéndose desde entonces como pilar fundamental en la preparación de los recursos humanos calificados necesarios para el logro de los objetivos de crecimiento económico y desarrollo social de nuestro país. También ejecuta con carácter de prioridad programas especiales en componentes de capacitación y asistencia técnica a las mujeres, microempresarios personas con capacidades diferentes y un programa de capacitación



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



en autoconstrucción de viviendas. Se brinda capacitación y/o educación técnica a trabajadores de las empresas e instituciones que aportan el 2% de su masa salarial, con el fin de aumentar su productividad y eficiencia en el desempeño de sus labores. (Bravo, 2018)

Misión

Definir e implementar políticas, programas y estrategias nacionales de educación y capacitación para el fortalecimiento de habilidades y conocimientos técnicos y tecnológicos en las personas, familias y comunidades. (Bravo, 2018)

Visión

Consolidarnos como referente nacional de educación, capacitación técnica y tecnología de calidad, que garantice la formación y especialización en las diferentes áreas de la ciencia y la tecnología, en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Humano. (Bravo, 2018)

Políticas de calidad

El personal del Centro Tecnológico German Pomares Ordoñez adquiere el compromiso de brindar a las personas, familias, comunidades, empresas e instituciones, un servicio de educación y capacitación técnica y tecnológica de calidad; que permita a nuestros protagonistas la apropiación de competencias profesionales para mejorar su competitividad laboral, en el sector agropecuario. (Bravo, 2018)

Así contribuimos al crecimiento socioeconómico del país, en correspondencia con el plan de desarrollo humano que lleva a cabo nuestro gobierno con el apoyo de la cooperación internacional y la inversión pública; con el cumplimiento de los requisitos legales como parte del sistema de gestión de calidad (SGC), con un enfoque de proceso dirigido a la mejora continua de nuestros servicios. (Bravo, 2018)



4.3.4. Gestión de los recursos humanos

4.3.4.1. Concepto

Hernández (2010) refiere que la administración y/o gestión es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto.

Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (GAIBOR, 2011).

4.3.4.2. Importancia

Los recursos humanos de toda la empresa se encuentran en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario (Fernández, 2010).

4.3.4.3. Planificación

¿Por qué los gerentes deben planear? Se le pueden otorgar cuatro razones, primero la planeación proporciona dirección a los gerentes y también al resto de los empleados, además reduce la incertidumbre, ya que obliga a los gerentes a ver a futuro, a anticipar el cambio, a considerar el efecto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas. Así mismo la planeación minimiza el desperdicio y la redundancia, cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse. Por último, la planeación establece los objetivos o los estándares utilizados para controlar, cuando los gerentes planean, desarrollan objetivos y planes. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 145)



4.3.4.3.1. Concepto

Según Maximiano (2009) la planificación de los recursos humanos consiste:

En la herramienta para administrar las relaciones con el futuro, siendo una aplicación específica del proceso para tomar decisiones que buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él, este proceso consiste en: Definir objetivos o resultados a alcanzar, al igual que los medios para realizarlos, imaginar una situación futura y trabajar para construirla pues la mejor forma de evitar el futuro es inventarlo. (pág. 154)

El objetivo de la planificación se fundamenta en desarrollar programas que posibiliten la administración eficaz de los miembros de la organización, en cada una de las áreas de la empresa, dando cumplimiento a los requisitos de cada cargo en los cuales sean aplicadas de forma oportuna las medidas precisas para tal fin (Montoya, 2014).

4.3.4.3.2. Importancia

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar. (Münch, 2010, pág. 41)

4.3.4.3.3. Ventajas

Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución, estableciendo alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro lo cual reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas logrando establecer la base para efectuar el control (Dessler, 2011).

4.3.4.4. Organización

4.3.4.4.1. Concepto

Es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura intencional de papeles o roles para la integración de una corporación. Es deliberada pues se asegura de que se asignen todos los trabajos necesarios para alcanzar los



objetivos y de que, se espera, se asignen a quienes pueden ejecutarlos mejor.
(Koontz & Weihrich, 2013, pág. 145)

González (2015) describe que un equipo de trabajo se ha de constituir dentro de cada área, departamento y unidad corporativa como una entidad social altamente organizada; capaz de trazarse una tarea común posibilitada por la adopción e intercambio de roles entre sus miembros, de acuerdo con procedimientos previamente definidos dentro de un clima de respeto y confianza. Dentro de la compañía, el trabajo en equipo ha de dar la posibilidad de crear una relación de interacción y colaboración entre sus miembros, que se traduzca en la aceptación recíproca y en la responsabilidad compartida de sus actos.

4.3.4.4.2. Propósito

El proceso de organizar “implica dividir el trabajo, atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo” (Maximiano, 2009, pág. 228).

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras, logra que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes. En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo. (Münch, 2010, pág. 61)

4.3.4.4.3. Ventajas

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo permitiendo reducir los costos e incrementando la productividad lo cual ayuda a reducir o eliminar la duplicidad estableciendo la arquitectura de la empresa y Simplificando el trabajo (Chiavenato, 2011).

4.3.4.5. Dirección

4.3.4.5.1. Concepto

La dirección “es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo” (Mondy, 2012, pág. 105).



A través de la comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la motivación obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa. (Munch, 2010, pág. 51)

La dirección según Gallardo (S.F) “es dirigir, orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayude a la consecución de las metas organizacionales” (pág. 10).

Durante la etapa de la dirección “el directivo utiliza múltiples técnicas las cuales pueden ser cualitativas (modelos matemáticos, programación, técnicas estadísticas y camino crítico) y cuantitativas (tormenta de ideas, desarrollo de equipos y técnicas motivacionales)” (Mondy, 2010, pág. 54).

4.3.4.5.2. Importancia

Robbins & Coulter (2010) argumentan:

Después de haber encontrado y presentado a alguien que va a trabajar en una organización, los gerentes deben supervisar y coordinar su trabajo para que persigan y alcancen las metas de la organización siendo esta la función de dirección propia de la gerencia. (pág. 279)

En el pasado se identificaba esta función como mandar y supervisar (uso de poder y la aplicación de premios y/o sanciones en función del desempeño). Hoy en día, toma más relevancia la motivación (movilizar a los empleados para que sus acciones sumen a la organización). (Gallardo, (S.F), pág. 10)

4.3.4.6. Control

4.3.4.6.1. Concepto

El control “es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los planes, consiste en medir el desempeño en relación con las metas y los planes” (Koontz, Weihrich, 2013, pág. 146).



Hitt, Black & Porte (2012) afirma: “Los elementos básicos del proceso de control en una organización son: establecer estándares, medir el desempeño, compara el desempeño con otros estándares y evaluar los resultados” (pág. 570).

El proceso de control es un ciclo que se repite y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos, el cual se compone de cinco etapas establecimiento de estándares, seguimiento del desempeño, comparación del desempeño con los estándares, corrección y retroalimentación. (Ruiz et al, 2013, pág. 94)

Según Robbins & Coulter (2010) “el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones” (pág. 55).

A través del control se garantiza el cumplimiento de planes. Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera; la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. La información obtenida del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación. (Munch, 2007, pág. 55)

4.3.4.6.2. Importancia

El control es de vital importancia dado que sirve para comprobar la efectividad de la gestión, promueve el aseguramiento de la calidad, protección de los activos de la empresa, garantiza el cumplimiento de los planes, establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo. A través de este se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan y es el fundamento para el proceso de planeación (Chiavenato, 2010).

En los últimos años, el sistema de control administrativo se considera cada vez más un sistema de retroalimentación cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento que les permitan a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de una mejor competitividad, mediante un mejor desempeño de las organizaciones. (Bernal & Sierra, 2008, pág. 211)



4.3.5. Evaluación del desempeño

4.3.5.1. Concepto.

La evaluación del desempeño según Chiavenato (2011) “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo, proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (pág. 201).

4.3.5.2. Importancia

Mondy (2010) argumenta:

La evaluación del desempeño es importante para el éxito de la administración del desempeño, tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. (pág. 239)

4.3.5.3. Objetivo

El objetivo esencial de la evaluación del desempeño “es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada” (Amador, 2016, pág. 233).

4.3.5.4. Beneficios

Para el gerente: Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad, proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, que permite saber cómo está su desempeño. (Chiavenato, 2011, pág. 207)

Para la persona: Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora, conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles, conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera). (Chiavenato, 2011, pág. 207)



Para la organización: Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado, identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia, dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal). (Chiavenato, 2011)

4.3.5.5. Responsabilidad de evaluación

La responsabilidad de la evaluación del desempeño la puede tener:

El empleado: algunas organizaciones permiten que el individuo realice su propia evaluación del desempeño. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización. **El empleado y el gerente:** bajo un esquema de “Administración por objetivos” (APO), los empleados junto con su supervisor formulan los objetivos que van a regir para el empleado para todo el periodo bajo análisis. Luego se evaluará su desempeño en cuanto a la consecución de esos objetivos. **Equipo de trabajo:** el equipo de trabajo es quien evalúa el desempeño, programando con el empleado las medidas necesarias para mejorarlo. (Chiavenato, 2011)

El órgano de gestión del personal: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras. El área de RRHH es quien procesa e interpreta la información del desempeño de cada empleado, la que ha sido proporcionada por cada gerente. Esta forma envía informes o implementa programas para la mejora del desempeño. Presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo particular. (Chiavenato, 2011)

Comité de evaluación: en este caso la evaluación del desempeño está a cargo de un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos que evalúan en forma conjunta a un grupo de empleados de entre 20 y 30 personas. Recibe críticas por su aspecto centralizador y su espíritu de juzgamiento. (Chiavenato, 2011)

Evaluación de desempeño laboral de 360°: También es conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más



modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. (Mondy, 2010, pág. 247)

El órgano de gestión del personal: Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras. El área de RRHH es quien procesa e interpreta la información del desempeño de cada empleado, la que ha sido proporcionada por cada gerente, de esta forma envía informes o implementa programas para la mejora del desempeño. (Chiavenato, 2011, pág. 204)

4.3.5.6.Métodos

Por lo general, el gerente realiza la evaluación usando uno o más de los métodos formales.

El método mediante escalas gráfica de acuerdo a Ruiz, Gago, Garcia & López (2013) se basa:

En medir mediante un cuestionario un conjunto de factores relativos al trabajo que realiza el evaluado con el fin de detectar en qué medida posee o cumple esos factores el trabajador sometido a evaluación. (pág. 216)

El evaluador indica en una escala en qué grado el evaluado posee determinada característica. Se utiliza un formulario en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores, existen diferentes escalas gráficas de evaluación: 1. Escalas gráficas continuas: escalas donde solo están definidos los extremos. 2. Escalas gráficas semi-continuas: idénticas a las continuas, pero se incluyen puntos intermedios. 3. Escalas gráficas discontinuas: las posiciones de las marcaciones ya están fijadas y descriptas con anterioridad. (Brazzolotto, 2012, pág. 21)

Método de comparación por pares: Consiste en comparar el desempeño de dos empleados, colocando en la columna de la derecha aquel cuyo desempeño se considera mejor. Cada hoja del formulario será ocupada para el análisis de un factor de evaluación de desempeño, por ejemplo: productividad. (Dessler & Valera, 2011)



Método de elección forzada según Brazzolotto (2012) consiste:

En evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. (pág. 22)

De acuerdo con Dessler & Valera (2011) los métodos basados en comportamientos “es la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos” (pág. 234).

Los métodos basados en el comportamiento se clasifican en:

Incidente crítico: implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados. Lista de revisión de conductas: este método consiste en que el evaluador revise una lista de característica del desempeño o de conducta del empleado, que se consideran necesarias para el puesto que ocupa. Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño. (Brazzolotto, 2012, pág. 23)

Así como están las Escalas de observación de comportamiento (BOS) esta escala permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez. Evaluación de desempeño por competencias: es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Basados en resultados: evalúan los logros de los empleados, lo resultados que obtienen en su trabajo. (Brazzolotto, 2012, pág. 24-25)

Según Dessler & Valera (2011) la clasificación principal del método de productividad es:

La administración por objetivos (APO) en donde el gerente establece metas medibles y específicas con cada trabajador y, luego, analiza periódicamente el progreso de éste hacia dichas metas, consistente en: Establecer las metas de la



organización, fijar metas por departamento, analizar las metas por departamento, definir los resultados esperados, realizar revisiones de desempeño y medir los resultados, dar retroalimentación. (pág. 235)

Método de escala convencional o jerarquización simple o múltiple: El evaluador clasifica a los empleados que dependen de él en una relación jerarquizada, ordenando a los evaluados de mejor a peor en relación a su aportación global a las tareas de su departamento, clasificando a los empleados por orden de eficiencia. (Serres, 2014).

4.3.5.7. Proceso de evaluar el desempeño

Es un proceso sistémico, se requiere de tiempo construirlo y llevarlo acorde a los objetivos organizacionales, a continuación, sus fases:

Planificación: es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones. **Diseño del sistema de evaluación:** esta etapa tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar, es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico. (Sánchez & Calderón, 2012, pág.59-61)

Implementación del sistema de evaluación: se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar y lo que se va a evaluar. **Retroalimentación del personal:** obtenido los resultados se realiza una entrevista de evaluación y retroalimentación con el objetivo de proporcionar comunicación y retroalimentación al colaborador respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. **Retroalimentación del sistema de evaluación:** en esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos en tiempo y forma, si la planificación, el diseño la implementación y la retroalimentación fue adecuada y efectiva (Sánchez & Calderón, 2012).



4.3.6. Capacitación

4.3.6.1. Concepto

Según Chiavenato (2011) "La capacitación 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" (pág.322).

La capacitación "Son los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actualizar las habilidades que necesitan para realizar sus labores, tiene una influencia muy significativa en la eficacia organizacional" (Dessler, 2011, pág. 185).

4.3.6.2. Importancia

Teniendo en cuenta que el fin último de la capacitación es garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, se hace necesario que dicho ámbito haga parte de las estrategias organizacionales que se aplican a todos los niveles y áreas de la empresa, y es el constante cambio en el mundo lo que genera su importancia, toda vez, que es necesario que la organización se adecue de forma rápida y efectiva a las necesidades del mercado (Gonzalez, 2015).

La capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional. Por ello, las empresas deben encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo durante toda la estadía del trabajador dentro de la organización (Cuadra, 2011, pág.14).

4.3.6.3. Objetivo

La capacitación tiene como objetivo actualizar o adquirir nuevos conocimientos e informar de nueva tecnología, preparar al trabajador para ocupar vacantes de nueva creación, prevenir en la organización los riesgos de trabajo, incrementar con base en ella la productividad y competitividad y en forma integral mejorar las aptitudes de la persona. (Sotomayor, 2012, pág. 180)



4.3.6.4. Beneficios

Los beneficios de la capacitación es una realidad y al menos tiene incidencia en los aspectos de nueva actitud, proactividad, integración, trabajo en equipo, superación individual e identificación con la organización, los aspectos que se indican son enunciativos, más no limitativos ya que han pretendido mostrar mayormente los significativos. (Amador, 2012,pág.194)

Los beneficios para la organización son: Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, mejora la relación jefes-subordinados, es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, incrementa la productividad y calidad del trabajo, ayuda a mantener bajos los costos (Gonzalez, 2015).

Los beneficios para el trabajador que repercuten favorablemente en la organización son: Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones, aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, forja líder y mejora las aptitudes comunicativas, sube el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual (Gonzalez, 2015, pág.125).

Los beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas son: Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos, ayuda en la orientación de nuevos empleados, proporciona información sobre disposiciones oficiales, hace viables las políticas de la organización, proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje, convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar (Gonzalez, 2015).

4.3.6.5. Proceso de capacitación

4.3.6.5.1. Determinación de necesidades de capacitación.

La detección de capacitación permite que las empresas no corran el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La actividad de capacitación debe estar fuertemente alineada con los



intereses del negocio para ser justificada esta se clasifica en tres aspectos principales: 1. Análisis organizacional: examina a la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. 2. Análisis de tareas: analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones. 3. Análisis de la persona: dirigida a los empleados en forma individual. (Chiavenato, 2011).

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: Evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación, entrevista de salida, análisis de cargo además de estos medios existen algunos indicadores como son Indicadores a priori que son hechos que, de acontecer, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles e Indicadores a postenon, son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal . (Chiavenato, 2011, pág. 329)

4.3.6.5.2. Programación de la capacitación.

Consiste en la elección y prescripción para sanar las necesidades percibidas siendo las principales: Planeación de la capacitación, técnicas de capacitación que se divide en 1. Técnicas de capacitación del puesto: capacitación en el puesto, rotación de puestos, relación experto- aprendiz. 2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo: conferencias, videos, películas, simulación de condiciones reales por computadoras, actuación, estudio de casos, lectura estudios individuales, capacitación en laboratorio (Chiavenato, 2011).

4.3.6.5.3. Ejecución del programa de capacitación:

La capacitación presupone el binomio:

Chiavenato (2011) argumenta:

4.3.6.5.4. Evaluación de los resultados de la capacitación.

La evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos desde el inicio de un programa de capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. Tipos de evaluación: evaluación en los procesos, evaluación de los impactos, evaluación de los resultados. (Chiavenato, 2011)



4.3.6.6. Técnicas de capacitación

Según Dessler & Valera (2011) “Después de determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores, crear una necesidad percibida y establecer objetivos de la capacitación, es posible diseñar, validar e implementar un programa de capacitación” (pág. 191).

Las técnicas de capacitación que se utilizan con frecuencia son:

Capacitación en el trabajo: un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacita al empleado, en el puesto de trabajo. En niveles inferiores, los aprendices pueden adquirir habilidades para, digamos, operar una máquina al observar al supervisor. (Dessler & Varela, 2011, pág.190)

Aprendizaje informal: los empleadores no deberían subestimar la importancia ni el valor de la capacitación informal. Las encuestas de la asociación estadounidense para la capacitación y el desarrollo estiman que hasta 80% de lo que aprenden los individuos en el puesto de trabajo no lo consiguen mediante programas de capacitaciones formales, sino a través de medios informales como realizar sus labores junto con sus colegas. (Dessler & Valera, 2011)

Capacitación del tipo aprendices-maestro: es un proceso estructurado, mediante el cual los individuos se convierten en trabajadores habilidosos usando una combinación de instrucción tipo académica y capacitación en el trabajo, por lo general bajo la tutela de un maestro artesano. (Dessler & Valera, 2011, pág. 190)

Capacitación con simuladores: es una técnica donde los educandos aprenden acerca del equipo real o simulado que usarán en el puesto de trabajo, pero reciben su capacitación fuera de éste. Por lo tanto, busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo, aunque sin realmente tener al aprendiz en el puesto de trabajo. (Dessler, 2011, pág. 190)

4.3.6.7. Tipos de capacitación

Capacitación para el trabajo: dirigida al colaborador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa (Cuadra, 2011).



Capacitación individual: “Es la capacitación que se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje” (Martínez, 2009, pág. 109).

La capacitación de pre ingreso: Se hace con fines de selección, busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto. Capacitación de inducción: Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general. Capacitación promocional: Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico (Cuadra, 2011).

Capacitación en el trabajo: “Es la capacitación impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o un instructor especializado. Se emplean los instrumentos y materiales que normalmente se utilizan en los puestos de trabajo” (Martínez, 2009, pág. 109).

La capacitación en el trabajo es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores, buscando lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa (Cuadra, 2011).



4.4.Preguntas directrices

¿Cómo es la gestión en la evaluación del desempeño por el área de recursos humanos?

¿Cómo es la gestión del área de recursos humanos en la capacitación de los colaboradores?

¿Cuál es la percepción de los colaboradores en base a la evaluación del desempeño y capacitación?



4.5. Matriz de categorías

La matriz de categoría se utiliza para el enfoque o fase cualitativa, permitiendo reflejar las preguntas que se le realizó al gerente de recursos humanos del Centro Tecnológico para la recolección de la información que aporta con la investigación la cual contiene cuatro preguntas que dan respuestas a las categorías en cuanto a la evaluación del desempeño y capacitación laboral.

Objetivos	Categoría	Preguntas en relación a la categoría	Instrumento
Identificar la gestión en la evaluación del desempeño por el área de recursos humanos.	Evaluación del desempeño y capacitación laboral	P.1. ¿Cómo está llevando a cabo la planificación de la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores?	E N T R E V I S T A
Describir la gestión del área de recursos humanos en la capacitación de los colaboradores.		P.2. ¿Considera que contar con una buena organización beneficia a la evaluación del desempeño y capacitación? ¿Porque?	
		P.3. ¿Cómo está logrando mantener una dirección al ejecutar la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores?	
		P.4. ¿Cuenta con estrategias de control del proceso de evaluación del desempeño y capacitación del personal?	

NOTA: ver anexo pág. 73 entrevista al responsable del área de recursos

4.6. Operacionalización de variables

La operacionalización se ocupa para la fase cuantitativa como un proceso mediante el cual se transforman las variables de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles como indicadores más simples, la cual está estructurada por los objetivos que responderá con la encuesta, las variables valoradas para la misma, el código representativo, la conceptualización en base a las variables, las sub-variables que se requieren para la investigación, los indicadores optativos y el instrumento utilizado.



Objetivos	Variable	Código	Conceptualización	Sub-variable	Indicador	Técnicas de recolección de la información
Caracterizar la percepción de los colaboradores en base a la evaluación del desempeño y capacitación.	Evaluación del desempeño	EDD	Es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humano como un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo. Además,	Evaluación del desempeño	Si No	E N C U E S T A
				Importante de la evaluación del desempeño	Si No	
				Periodicidad de la evaluación del desempeño	Semanal Semestral Mensual Anual Quincenal	
				Responsabilidad de evaluar el desempeño	Autoevaluación Comisiones Jefe y recursos humanos Jefe de área Evaluación 180° Evaluación 360°	
				Persona idónea para evaluar el desempeño	Si No	
				Método de evaluación del desempeño	Escalas gráficas Basadas en la productividad Comparación por pares Escalas convencional	



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



			sirve para dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección.		Elección forzosa Investigación de campo Basada en comportamientos Frases descriptivas	
				Método que evalúan el desempeño	Excelente Buena Regular Deficiente	
				Formato de evaluación se ajusta a los aspectos relativos al puesto	Si No	
				Percepción de la forma de evaluación	Objetiva Subjetiva	
				Información sobre los criterios de evaluación	Si No	
				Retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño	Si No	
				Medidas de mejoras en el desempeño	Siempre Algunas veces Nunca	
				Mejoras en el desempeño resultado de las evaluaciones	Sí No	
				Reconocimientos por el buen desempeño	Sí No	



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



			Medidas disciplinarias por el comportamiento no deseado	Si No	
			Coordinación entre el área de recursos humanos y el superior inmediato en el proceso de evaluación	Si No	
			Seguimiento en el cumplimiento de los compromisos asumidos en la evaluación del desempeño	Si No	
			Gestión del área de recursos humanos en la evaluación del desempeño	Excelente Regular Bueno Deficiente	
Capacitación	CPT	Es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades	Brindan capacitaciones	Sí No	
			Información oportuna de la fecha a impartir las capacitaciones	Siempre Algunas veces Nunca	
			Realización de la inducción	Si No	
			Tipo de capacitación	Pre ingreso Ascenso Puesto	



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



			y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o un conjunto de ellas.		Traslado de puesto	
				Capacitaciones efectuadas	Internas Externas	
				Material (Documento) en las capacitaciones	Siempre Algunas veces Nunca	
				Conformidad con el tiempo destinado a las capacitaciones	Si No	
				Facilitadores idóneos para brindar las capacitaciones	Siempre Algunas veces Nunca	
				Capacitaciones efectuadas acorde con la realidad	Siempre Algunas veces Nunca	
				Consideración de las necesidades al implementar las capacitaciones	Siempre Algunas veces Nunca	
				Logro de mejores resultados en cuanto al desempeño laboral	Sí No	
				Implementar nuevas capacitaciones	Si No	



4.7. Diseño metodológico

El diseño constituye la elaboración del plan metodológico del estudio, la forma de organización y determinación de las estrategias y procedimientos que permitirán la recolección de datos, su procedimiento, análisis e interpretación, con el propósito de dar respuestas a los problemas planteados. (Hernández, Fernandez & Baptista, 2014, pág. 158)

Con el diseño metodológico se pretende dar a conocer las características propias del estudio, así como el instrumento utilizado para la recolección de datos, la validación y el procesamiento de información de la presente investigación.

4.7.1. Tipo de investigación

4.7.1.1. Según el alcance de la investigación

La investigación concluyente es la base que se refleja la interacción del enfoque cuantitativo y cualitativo de la investigación, en ella se corrobora si el alcance de la investigación lo amerita, permitiendo tomar decisiones racionales por que disminuye la incertidumbre e incrementado la certeza o efectividad de la misma. (Pilco & Ruiz, 2015, pág. 69)

Esta investigación es concluyente porque se proporciona información obtenida mediante la aplicación del instrumento, acerca de la situación actual de la institución en la cual a través de sus procedimientos formales se describen los resultados obtenidos a través del planteamiento de preguntas directrices de manera que se proporcionaron las recomendaciones considerables para el beneficio de la institución.

4.7.1.2. Según la naturaleza

En este mismo sentido según Rojas (2011) el propósito de la investigación descriptiva consiste:

En describir la realidad u objeto de estudio, las partes, clases, categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como



el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos o situaciones. (pág. 34)

Entonces, se puede decir que la investigación es descriptiva puesto que se describe la gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores en el Centro Tecnológico German Pomares Ordoñez, y la percepción que tienen los colaboradores sobre el funcionamiento de dicha área de acuerdo con las evaluaciones y capacitaciones laborales.

4.7.1.3. Según el carácter de la medida

Según el contexto de la investigación es un estudio mixto, de acuerdo con Hernández, et al (2014) este representa:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada. (pág. 534)

Así pues, Hernández, et al (2014) expresa: “las investigaciones cualitativas son descripciones detalladas de situaciones, personas, interacciones, conductas observadas y manifestaciones. Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (pág. 7)

En este sentido, es cualitativa, debido a que se demostró de forma detallada a través de entrevista la opinión del responsable del área de recursos humanos de la institución expresando de manera concisa la gestión que se está realizando en relación a la evaluación del desempeño y capacitación en el Centro.

La investigación cuantitativa “se fundamenta en la medición de características de fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (Bernal, 2010, pág. 60).

Al mismo tiempo, es cuantitativo, ya que en la investigación se refleja la recolección de datos con una rigurosa medición numérica, en la aplicación de encuestas que se recaudó la opinión de los colaboradores tomando en cuenta los patrones de



comportamientos que se demostraron durante la recopilación de la información requerida en la institución.

4.7.1.4. Según su alcance temporal

Por tal razón, según el alcance temporal la investigación es transversal, “Se refiere al abordaje del fenómeno en un momento o periodo de tiempo determinado, puede ser un tiempo presente o pasado”. (Piura, 2008, pág. 84)

De esta manera es transversal, porque está destinada a un lapso de tiempo determinado el cual es durante el año 2018, en este periodo se aplicó una vez el instrumento para la recolección de datos de manera que se obtuvieron rigurosos resultados y con ello se plantearon las respectivas recomendaciones.

4.7.1.5. Según el lugar de estudio

Según el lugar de estudio la investigación es de campo, Hernández, et al(2014) Afirma: “La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” (pág. 160).

Debido a esto, es una investigación de campo, ya que se llevó a cabo desde las instalaciones del Centro Tecnológico a través de la aplicación de los instrumentos para la correcta recolección de datos mediante la entrevista y encuesta permitiendo obtener los resultados concretos que aportan con la investigación.

4.7.2. Población y muestra

En este contexto la población y muestra “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” (Sequeira, 2009, pág. 40).

En la fase cualitativa se seleccionó intencionalmente un informante clave, es el responsable del área de recursos humanos, considerando que él tiene la información necesaria según la función que desempeña, siendo el principal foco del estudio al cual se le aplicó la entrevista.

En la fase cuantitativa la población del presente estudio está conformada por 56 colaboradores que laboran en diferentes áreas del Centro Tecnológico de los cuales cuatro



4.7.2.2. Diseño muestral

Se aplicó el muestreo no probabilístico: “Suponen un procedimiento de selección informal y arbitrario, es utilizado en investigaciones que requieren la selección de sujetos con una determinada característica de la investigación”. (Monje, 2011, pág. 127)

En donde los colaboradores fueron seleccionados de acuerdo a la disponibilidad y accesibilidad en el momento que se realizó la encuesta con el fin de conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre la gestión que realiza el área de recursos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación laboral.

4.7.3. Técnica de recolección de datos

De esta manera, el instrumento es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis, objeto de estudio y centro del problema de investigación. (Bernal, 2010, pág. 258)

4.7.3.1. El instrumento que se utilizó para recopilación de la información es la entrevista (fase cualitativa)

“Es una técnica, fundamentalmente de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes, que permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos en algún campo” (Rojas, 2011, pág. 64).

La entrevista fue dirigida al responsable de recursos humanos, puesto que se consideró la persona clave para identificar y describir la gestión de la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores dentro del Centro, de manera que se conozca a fondo ambas opiniones entre recursos humanos y colaborador. La entrevista esta la estructurada primeramente por el saludo de estudiante a entrevistado adjunto el logotipo de la universidad, posteriormente está desglosada por cuatro preguntas de carácter significativo, cada una contienen ítems de evaluación del desempeño y capacitación para una mejor comprensión en la recolección de datos que benefician a la investigación, siendo estas abiertas a la opinión del entrevistado.



4.7.3.2. Se hizo uso de la encuesta (fase cuantitativa).

Rojas (2011) afirma:

La encuesta es la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin. (pág. 63)

La encuesta se enfocó directamente a los colaboradores, con ella se logró corroborar la información proporcionada por el responsable de recursos humanos.

Se seleccionaron adecuadamente las preguntas que se dirigieron a la población y las variantes de respuestas estándares que se obtuvieron, ahorrando tiempo ya que es una población amplia y obteniendo las respuestas requeridas por el encuestador.

El primer acápite que describe la encuesta es la presentación inicial de estudiante hacia el colaborador, adjunta con el logotipo de la universidad, en la cual el encuestado solo podrá escoger una de las opciones que se presentan en el listado formulado, posteriormente está compuesta por cuatro preguntas de carácter general que son consideradas importantes para el sondeo y a continuación se desprenden las preguntas que comprenden las variables de la investigación las cuales son politómicas es decir que presentan varias alternativas cerradas para que el encuestado elija la más conveniente.

Iniciando con 17 preguntas de la variable evaluación del desempeño de manera que se conozca la opinión de los colaboradores de manera objetiva sobre la ejecución de la misma y por último se encuentra la capacitación abarcando 13 preguntas que hacen énfasis en las prácticas de capacitación que se implementan en el Centro Tecnológico.

4.7.4. Validación

4.7.4.1. Etapa 1. Validación de experto

La encuesta fue revisada y validada por tres expertos en la parte técnica el cual son los siguientes:

1. Lic. Rosa Cabrera, gerente de recursos humanos en la cooperativa Lácteos Ríos de Leche. Observación, ninguna.



2. Lic. Luisa Amanda Rivers Cruz, gerente de recursos humanos en la empresa Rayos del Sol. Observación, ninguna
3. 3. Dra. Josefa del Carmen Centeno Campo, gerente de recursos humanos en el SIALIS Chontales, observación, ninguna.

4.7.4.2. Etapa 2. Prueba piloto

Para estar seguros que el instrumento elaborado responde a las necesidades y expectativas de la investigación se aplicó una prueba piloto a cinco colaboradores de la institución escogidos al azar por su disponibilidad en el momento, los cuales respondieron las preguntas adecuadamente y se pudo determinar que hay una comprensión clara en las preguntas, con un lenguaje adaptado por lo tanto no se realizó ningún cambio en la encuesta.

4.7.5. Procesamiento de la información.

4.7.5.1. Procesamiento de la entrevista.

Los resultados de la entrevista son presentados en una tabla en la cual se plasma fielmente la información brindada por el responsable de recursos humanos de acuerdo a cada pregunta que definen los procesos de gestión en relación a la evaluación del desempeño y capacitación, también se incluye la interpretación personal de la información obtenida por cada variable.

4.7.5.2. Procesamiento de la encuesta.

La encuesta fue procesada a través del programa SPSS: (statistical produc and service solutions) versión 21. Es un programa estadístico informativo muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación y mercado permitiendo reforzar la información obtenida para una mejor interpretación de los resultados. También se hizo uso del programa EXEL para hacer ajustes o cambios en las gráficas que se obtuvieron y Word como procesador de texto.



4.8. Análisis e interpretación de los resultados

En el acápite que se muestra a continuación se describen los resultados generados tras el estudio y análisis de los instrumentos aplicados al gerente de recursos humanos (entrevista) y los colaboradores (encuesta) del Centro Tecnológico German Pomares Ordoñez.



Durante el proceso de recolección de la información con el gerente de recursos humanos (entrevista) y los colaboradores en estudio (encuesta), no se presentaron dificultades pues nos brindaron la información requerida para la investigación.

La entrevista y encuesta fueron realizadas en las instalaciones del Centro desde las áreas correspondientes de trabajo.

4.8.1. Resultados de la entrevista

De acuerdo con la entrevista realizada al responsable de recursos humanos el análisis de los resultados son los siguientes:

	Evaluación del desempeño	Capacitación
Planeación	La evaluación del desempeño en el Centro Tecnológico, es considerado un método importante para medir el aporte de los colaboradores, por eso es realizada una vez al año, siendo una prioridad para el Estado conocer el esfuerzo de los colaboradores de todas las sucursales para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos Institucionales, además que esta beneficia tanto al gerente y colaborador como a la Institución para verificar el desempeño de las responsabilidades asignadas, así pues siendo esta una Institución del Estado el Centro es solo una sucursal que se encuentra centralizada y por ende el encargado de	En este mismo sentido se dice que de acuerdo a los resultados de las evaluaciones no se están detectando las necesidades de capacitación, debido a que las capacitaciones externas ya están programadas por la Central los temas y las personas que recibirán dicha capacitación, y así mismo se da un aviso previo de una semana como máximo para que las personas seleccionadas se preparen, las cuales son efectuadas en Managua. Por lo mismo recursos humanos no realiza un sondeo de las necesidades de capacitación de cada área, puesto que las internas algunas son establecidas de acuerdo a las necesidades más



	<p>recursos humanos de la sede Central ubicada en la capital Managua- Nicaragua, es el que realiza los formatos adecuado a las áreas, es decir un formato para cada área que cumplen con los parámetros que se necesita medir para encontrar el rendimiento individual de los colaboradores, estos formatos se adaptan al método de escalas graficas dándole una puntuación a cada ítems a evaluar, se considera que es un método recomendable pues ayuda a detectar con mayor facilidad las funciones en las que está fallando el colaborador.</p> <p>Las evaluaciones son realizadas con la ayuda de los jefes de línea asesorados por el área de recursos humanos que establece la utilización de los medios y los criterios que se están valorando, además se define que el jefe de línea es la persona idónea para la correcta aplicación pues conoce mejor el comportamiento de sus subordinados.</p> <p>El tiempo límite que el área de recursos humanos establece para que los jefes de áreas apliquen la evaluación del desempeño es una semana durante este lapso se pretende que los jefes de área realicen la evaluación en conjunto con los colaboradores, de manera que los colaboradores queden satisfechos con los resultados, una vez obtenidos los resultados se le dan a conocer en el instante y así mismo se le dice en lo que debe mejorar</p>	<p>urgentes que se presenten en el Centro, y en su mayoría son de carácter generalizado, cómo lo son las capacitaciones impartidas por el Instituto Nicaragüense de Seguro Social (INSS) o el Ministerio de Trabajo (MITRAB), en este caso no necesariamente se están priorizando las necesidades de las áreas, por ello las capacitaciones no siempre están acordes con la realidad del Centro.</p> <p>De acuerdo con las capacitaciones internas de igual manera se da un aviso previo debido a lo planificado por recursos humanos, el tipo de capacitación, las personas y áreas que asistirán, la fecha, hora y el lugar en la que será impartida.</p> <p>Aun así, no se ha establecido un plan de capacitación pues estas no tienen una periodicidad constante en ciertas áreas las capacitaciones son limitadas, en este sentido las capacitaciones externas casi siempre son para el área de docencia o para los jefes de línea, así como también se trata de priorizar a la persona que imparte capacitaciones en las distintas instituciones y empresas de acuerdo con el 2% que se le aporta al INATEC.</p> <p>También se ha mencionado que al momento de ingresar a la institución recursos humanos en conjunto con el jefe de área se le brinda inducción al colaborador de manera que se conozcan las políticas, objetivos y demás generalidades que respaldan al Centro, así</p>
--	--	---



	<p>basándose en las normas que establece la Institución y respetando las leyes constitucionales, una de las prioridades de recursos humanos es que las evaluaciones sean equitativas para no tener conflictos con los colaboradores, además se dice que de la calificación presentada en la evaluación del desempeño depende seguir laborando en las instalaciones.</p> <p>Cabe destacar que en dicha Institución no se otorga reconocimiento por el buen desempeño de los colaboradores, en el mismo sentido las medidas disciplinarias son aplicadas de acuerdo a lo establecido en las leyes.</p>	<p>como también se deja previsto cuáles son las funciones que debe realizar el colaborador.</p> <p>En este mismo contexto se dice que los facilitadores en su mayoría son externos pues son pocas las capacitaciones impartidas por el personal del Centro.</p> <p>En cuanto a los materiales de cierta manera se trata de priorizar, pues hablando de las capacitaciones externas si hay apoyo para la documentación ya sea por alguna información que hay que divulgar o nuevos procedimientos en cuanto a la pedagogía de los maestros, pero en las internas casi nunca se facilita documentación del tema impartido.</p>
<p>En cuanto a la gestión de la planificación en la evaluación del desempeño y capacitación laboral es objetiva acorde al alcance del responsable de recursos humanos puesto que todos los aspectos analizados presentan que se están tratando de manejar de la manera establecida por la sede Central.</p>		
<p>Organización</p>	<p>Se considera que contar con una buena organización beneficia a la evaluación del desempeño porque se trata de fluir el proceso a las personas que tienen el mayor conocimiento en cada área, en este caso son los jefes de línea los cuales se le atribuyen roles para que valoren a sus subordinados además al dividir el trabajo el factor tiempo es más corto para conocer los resultados de todos los colaboradores de la institución.</p> <p>Así pues también se dejó en claro que como el Centro es regido por la sede Central y de</p>	<p>Al mismo tiempo beneficia a la capacitación porque de esta manera hay una integración de los colaboradores para que las capacitaciones sean aprovechadas y desarrolladas en el transcurso de las labores diarias, además esto conlleva un excelente beneficio para los colaboradores puesto que actualizan o adquieren conocimientos que les ayuda a crecer como persona.</p> <p>Así pues, en cuanto a las capacitaciones internas recursos humanos trata de coordinarse con los jefes de línea para ajustar el tiempo de</p>



	<p>acuerdo con ello hay un presupuesto establecido solo para una evaluación por año.</p> <p>Al mismo tiempo se dice que todas las personas tienen diferentes actitudes y maneras de pensar lo cual afecta la coordinación entre los jefes de línea y recursos humanos pues no siempre es la mejor, pero se trata de batallar con estos presentes de manera que no afecten las evaluaciones y más aun a los colaboradores.</p>	<p>acuerdo a la disponibilidad que estos que estos tengan pues se dice que no todos pueden recibir la capacitación por que deben atender las necesidades de las áreas es por eso que se trata de integrar a los subordinados que consideren mayor afectados de acuerdo con la temática</p> <p>De cierta manera las capacitaciones solo cubren una parte de los objetivos pues para que este pueda ser completo se debe de capacitar a todas las áreas y proveer sus necesidades. Deduciendo que las técnicas externas aplicadas son fuera del trabajo y las internas son durante el trabajo</p>
<p>La organización que realiza recursos humanos en el Centro Tecnológico es correcta dado que de acuerdo con los parámetros establecidos se están organizando los pasos a utilizar en la evaluación del desempeño y capacitación laboral de los colaboradores.</p>		
<p>Dirección</p>	<p>Se logra mantener una dirección a través de la ejecución de planes como ya se mencionaba anteriormente, hay un tiempo establecido para la aplicación de las evaluaciones para todas las áreas las cuales deben ser cumplidas en ese lapso, una vez obtenido los resultados los jefes de línea deben pasar un informe a recursos humanos sobre el resultado completo de las evaluaciones por cada colaborador de manera que la información sea transferida a la Central.</p> <p>Por otra parte, se dice que la comunicación formal e informal en el Centro es objetiva</p>	<p>En la ejecución de las capacitaciones externas e internas se busca la mejora continua actualizando o integrando nuevos conocimientos de manera que se identifiquen con la institución.</p> <p>De cierta manera en las capacitaciones internas se trata de que los jefes de línea integren a los colaboradores que deberían de tener mayor prioridad en base a las capacitaciones proporcionadas en el Centro, además de esta manera surge mayor comunicación tanto de jefe a colaborador como de jefe a recursos</p>



	<p>entre todos los colaboradores, al presentarse problemas leves el jefe de línea debe buscar las mejores soluciones para evitar las discordias entre los compañeros de trabajo, al ser una falta mayor se involucra al área de recursos humanos.</p> <p>Es por ello que se realiza una asamblea administrativa mensual en donde los jefes de línea exponen el cumplimiento de las metas establecidas a corto plazo por la sede Central o justificar por qué no se pudo llevar a cabo. La comunicación es muy importante para el crecimiento de la institución por ello se trata de orientar a los jefes, que sean líderes y no jefes para que al momento de aplicar las evaluaciones sea valorada en conjunto con cada colaborador y estos queden satisfechos con los resultados evitando conflictos, se dice que las acciones de corrección y formación que desarrollan los factores claves de las evaluaciones deben ser instaurados con rigurosidad.</p>	<p>humanos forjando mayores relaciones pues los colaboradores sienten que son tomados en cuenta.</p> <p>En las capacitaciones externas mayormente se trata de mejorar los conocimientos pues durante el año como ya se mencionaba anteriormente mandan a priorizar al área de docencia y jefes de línea en lo cual las capacitaciones son variadas y de carácter específico, casi siempre se tratan de capacitaciones distintas.</p> <p>Cabe destacar que las actividades para desarrollar el conocimiento de los colaboradores a nivel interno, no siempre es de acuerdo con la capacitación que se está impartiendo.</p> <p>En cuanto a las capacitaciones externas teniendo una mayor planificación se les proporciona ciertas actividades que ayuda a desarrollar habilidades en los colaboradores.</p>
<p>La dirección ejecutada por los recursos humanos es acertada pues se trata de cumplir con las planificaciones que se realizan, en conjunto con los jefes de línea en los tiempos establecidos, tratando de involucrar a todos los colaboradores en las evaluaciones del desempeño y capacitación.</p>		
Control	<p>Una vez que se obtienen los resultados los jefes de línea deben valorarlos respecto a los años anteriores para determinar el rendimiento de los colaboradores y así mismo se debe</p>	<p>En cuanto al control se dice que de igual manera aún no hay estrategias definidas que aporten directamente con las capacitaciones efectuadas.</p>



	<p>reflejar en el informe que se le hace llegar a recursos humanos.</p> <p>Mientras tanto se mencionó que no hay estrategias definidas para combatir el control de las evaluaciones del desempeño aun que se consideran necesarias, por ende no hay un periodo establecido para la corrección de la misma, así pues se dejó en claro que la retroalimentación después de las evaluaciones se dan de manera informal, en el momento que se obtienen los resultados, el jefe línea tiene el deber de hacerle ver a su subordinado en que está fallando y en que debe mejorar, respetando la opinión de los colaboradores, el inconveniente es que recursos humanos no le da un seguimiento previo al cumplimiento de lo establecido entre jefe y colaborador, sino en este caso los avances los debe medir el jefe de línea observando el cambio que presenta el colaborador después de las evaluaciones y así mismo aplicar las medidas disciplinarias de acuerdo a los reglamentos del Centro.</p>	<p>Por ende, los resultados para conocer el aprendizaje no se están considerando de manera formal pues no hay un tiempo ni parámetros establecidos para medir los conocimientos recibidos, basadas de cierta manera en que no todo el personal recibe las capacitaciones.</p> <p>Aunque de manera informal si se puede reconocer los resultados de las capacitaciones con mayor interés ya sea por cambios en los procesos pedagógicos o legales como las transformaciones de leyes las cuales deben de ser manejadas por los colaboradores.</p> <p>Así pues se mencionó que a nivel interno no hay un seguimiento previo de las capacitaciones es decir que si un colaborador no entendió la capacitación es responsabilidad de recursos humanos ponerlo al tanto si está en sus manos además esto se complica aún más sabiendo que las evaluaciones son cada año por lo tanto no se puede establecer con claridad las mejoras de cada colaborador en cuanto a las capacitaciones recibidas.</p>
--	--	---

El control para manejar los resultados de la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores no está siendo la mejor pues no se le está dando el valor y la atención necesaria para los avances que proporcionan estas variables.



4.8.2. Resultados de la encuesta

Tabla 1. Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Femenino	8	34.8
Masculino	15	65.2
Total	23	100.0

Según los resultados obtenidos determinaron que un 34.8% de los encuestados pertenecen al sexo femenino y un 65.2 % al sexo masculino.

Tabla 2. Edad

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Menos de 30 años	5	21.7
De 31 a 41 años	9	39.1
De 42 años a más	9	39.1
Total	23	100.0

En el estudio realizado se obtuvo que el 21.7% de los encuestados pertenece a edades menores de 30 años, el 39.1 % se encuentra entre 31 a 41 años y el 39.1% están entre 42 años a más.

Tabla 3. Área a la que pertenece

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Áreas administrativas	9	39.1
Área de docencia	6	26.1
Áreas de producción	8	34.8
Total	23	100.0

Del 100% de encuestados un 39.1% pertenece al área de administración, el 26.1% al área de docencia y un 34.8% al área de producción.

Tabla 4. Tiempo de laborar en el Centro Tecnológico

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Menos de 2 años	4	17.4
De 2 a 4 años	9	39.1
De 5 años a más	10	43.5
Total	23	100.0



De los 23 colaboradores encuestados el 17.4% tiene menos de 2 años de laborar en el Centro Tecnológico el 39.1% oscila entre los 2 a 4 años de laborar y un 43.5% de 5 años a más.

Tabla 5. ¿Evalúan su desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

Como resultado de la encuesta se obtuvo que a un 100% de los colaboradores del Centro se les evalúa su desempeño laboral.

Tabla 6. ¿Para usted es importante la evaluación del desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	21	91.3
No	2	8.7
Total	23	100.0

En base a la opinión de cada una de las personas encuestadas un 91.3% considera que la evaluación del desempeño es de suma importancia en sus labores y un 8.7% considera que la evaluación del desempeño no es de importancia para su trabajo.

Tabla 7. ¿Cuál es la periodicidad en que evalúan su desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Anual	23	100.0

El 100% de los encuestados manifiestan que las evaluaciones se realizan con una periodicidad anual de igual manera en la entrevista aplicada a recursos humanos opino que efectivamente las evaluaciones son realizadas una vez por año.

Tabla 8. ¿Respecto a su conocimiento quienes tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Jefe de área	23	100.0

Los datos estadísticos, demuestran que el 100 % de las personas encuestadas opinan que el jefe de cada área es el que tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño de los colaboradores, coincidiendo con la respuesta de recursos humanos el cual menciono que las evaluaciones son realizadas con el apoyo de los jefes de línea.



Tabla 9. ¿Cree usted que es la persona idónea para evaluar su desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

El 100% de las personas en estudio consideran que la persona quien los evalúa periódicamente es la persona idónea para evaluar su desempeño, igualmente el responsable de recursos humanos estableció que los jefes de línea son las personas idóneas para la aplicación de las evaluaciones pues son quienes conocen mejor las funciones del área y el comportamiento de los colaboradores.

Tabla 10. ¿Qué método de evaluación del desempeño aplican?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Escalas graficas	23	100.0

El método de la evaluación utilizado en el Centro Tecnológico en un 100% de las personas encuestadas es el método de escalas gráficas, recalando esta opinión con la de recursos humanos que afirma que el método aplicado es el de escalas gráficas.

Tabla 11. ¿Cómo considera el método que evalúa su desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Excelente	14	60.9
Buena	2	30.4
Regular	7	8.7
Total	23	100.0

En el estudio realizado los colaboradores expresaron que el método con el que evalúan su desempeño un 60.9% dice ser excelente, el 30.4% buena y un 8.7% regular, así mismo valorando la opinión de recursos humanos se dice que es un excelente método para la obtención de resultados claros.

Tabla 12. ¿El contenido del formato de evaluación se ajusta a los aspectos relativos al puesto?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

En la encuesta realizada se obtuvo como resultado que el 100% de los colaboradores considero que el contenido del formato de evaluación se ajusta a los aspectos relativos al



puesto que desempeñan dentro del Centro, de igual forma recursos humanos resalto que los formatos para aplicar las evaluaciones están ajustados al funcionamiento de cada área.

Tabla 13. ¿Cómo percibe la forma de evaluación?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Objetiva	15	65.2
Subjetiva	8	34.8
Total	23	100.0

Del total de encuestados un 65.2% percibe que la forma de evaluación del desempeño es objetiva, el 34.8% restante afirma que la evaluación la perciben subjetiva.

Tabla 14. ¿Se le brinda información sobre los criterios de evaluación?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

El 100% de las personas encuestadas revelo que se les brinda información sobre los criterios de la evaluación, igualmente recurso humano dijo que los resultados obtenidos luego de aplicar las evaluaciones se le dan a conocer al colaborador.

Tabla 15. ¿Le brindan retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	13	56.5
No	10	43.5
Total	23	100.0

Al consultarle a los colaboradores si les brindan retroalimentación el 56.5% de los encuestados afirmo que sí y el 43.5% expreso que no les da retroalimentación, así mismo lo menciono recursos humanos al resaltar que al aplicar las evaluaciones el jefe de línea tiene el deber de darle una retroalimentación al colaborador.

Tabla 16. ¿Las medidas de mejora en su desempeño se definen considerando su participación?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Siempre	23	100.0

Del total de los colaboradores encuestados el 100% afirmo que las medidas de mejoras en su desempeño se definen considerando su participación.



Tabla 17. ¿Las mejoras en su desempeño han sido resultados de las evaluaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	13	56.5
No	10	43.5
Total	23	100.0

Las personas encuestadas expresaron en un 56.5% que las mejoras en su desempeño si han sido resultado de las evaluaciones, el 43.5% afirmo que no han sido resultado de las evaluaciones.

Tabla 18. ¿Conceden reconocimiento por el buen desempeño en sus labores?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos No	23	100.0

La encuesta realizada revelo que en un 100% de los colaboradores no le es reconocido su buen desempeño en las labores, coincidiendo esta respuesta con la de recursos humanos el cual dice que no es reconocido el buen desempeño de los colaboradores en el Centro.

Tabla 19. ¿Aplican medidas disciplinarias por el comportamiento no deseado?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

El 100% de los colaboradores en estudio del Centro afirmaron que, si aplican medidas disciplinarias para el comportamiento no deseado, verificada su respuesta con la opinión de recursos humanos en donde se dejó claro que si se aplican las medidas necesarias por el comportamiento no deseado de los colaboradores.

Tabla 20. ¿Existe coordinación entre el área de recursos humanos y su superior inmediato en el proceso de evaluación?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

El 100% de la población bajo estudio afirmo que, si existe coordinación entre el área de recursos humanos y su superior inmediato en el proceso de evaluación, al igual recursos humanos estableció en la entrevista que si hay coordinación entre esta área y el jefe inmediato de cada colaborador al momento de implementar las evaluaciones.



Tabla 21. ¿Existe seguimiento de los compromisos asumidos en la evaluación del desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Algunas veces	14	60.9
Nunca	9	39.1
Total	23	100.0

El 60.9% manifestaron que algunas veces se les da seguimiento de los compromisos asumidos en las evaluaciones y un 39.1% expreso que nunca les dan seguimiento. Coincidiendo con la respuesta otorgada por recursos humanos la cual se dijo que el seguimiento lo debe valorar cada jefe de línea, cabe mencionar que por parte de recursos humanos no hay un seguimiento en cuanto al cumplimiento de los compromisos asumidos.

Tabla 22. ¿Cómo evalúa la gestión del área de recursos humanos en la evaluación del desempeño?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Excelente	10	43.5
Buena	13	56.5
Total	23	100.0

Del total de las personas encuestadas el 43.5% considera excelente la gestión del área de recursos humanos en la evaluación del desempeño y un 56.5% que es buena.

Tabla 23. ¿Le brindan capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

El 100% de los encuestados señalo que si se brindan capacitaciones.

Tabla 24. ¿Se informa de manera oportuna la fecha de impartir las capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Siempre	7	30.4
Algunas veces	8	34.8
Nunca	8	34.8
Total	23	100.0

El 30.4% dijo que siempre se informa de manera oportuna, el 34.8% que algunas veces y un 34.8% dijo que nunca. Siendo contradictorio este resultado con la opinión de recursos



humanos en la cual subrayo que siempre se les informan las capacitaciones con una semana de anticipación.

Tabla 25. ¿Cuál es la periodicidad que realizan las capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Cada mes	5	21.7
Trimestral	2	8.7
Semestral	3	13.0
Anual	13	56.5
Total	23	100.0

El 21.7% respondió que las capacitaciones se realizan cada mes, el 8.7% de manera trimestral, el 13% respondió que de forma semestral y el 56.5% respondió de forma anual, valiéndose de la respuesta de recursos humanos se menciona que efectivamente no hay un lapso definido pues aún no está establecido un plan de capacitaciones.

Tabla 26. ¿Cuándo usted ingreso a laborar en esta institución se le realizo inducción?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

100% de los encuestados dijo que, si se le realizo una capacitación de inducción, de igual manera recursos humanos recalco que se aplican capacitaciones de inducción en conjunto con el respectivo jefe inmediato.

Tabla 27. ¿Qué tipo de capacitación efectúa el área de recursos humanos?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Puesto	23	100.0

El 100% de la población encuestada señalo que las capacitaciones que realizan recursos humanos son capacitaciones de puesto, igualmente recursos humanos menciono que en su mayoría las capacitaciones son de puestos.

Tabla 28. ¿Cómo son las capacitaciones efectuadas?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Internas	11	47.8
Externas	12	52.2
Total	23	100.0



El 47.8% señaló que las capacitaciones son externas y el 52.2% señaló que estas son internas, así mismo recurso humano estableció que en efecto hay más capacitaciones externas que internas pues casi siempre son fuera del trabajo.

Tabla 29. ¿Se le ha proporcionado material (Documento) en las capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Algunas veces	11	47.8
Nunca	12	52.2
Total	23	100.0

El 47.8% de la población encuestadas expresaron que algunas veces se les proporciono material en las capacitaciones, mientras el 52.2% expresa que nunca se les proporciono, ajustándose con la repuesta de recursos humanos que recalca que la documentación brindada en las capacitaciones no siempre es priorizada.

Tabla 30. ¿Se siente conforme con el tiempo destinado a las capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

De los encuestados el 100% dice sentirse conforme con el tiempo destinado a las capacitaciones.

Tabla 31. ¿Se han seleccionado a los facilitadores idóneos para brindar las capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Siempre	23	100.0

El 100% de las personas encuestadas expresa que siempre se ha seleccionado el personal idóneo para brindar las capacitaciones.

Tabla 32. ¿Las capacitaciones efectuadas están acorde con la realidad del centro?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Algunas veces	14	60.9
Nunca	9	39.1
Total	23	100.0

El 60.9% señaló que sola algunas veces se efectúan capacitaciones acordes con la realidad del Centro y el 39.1% dice que nunca se efectúan dichas capacitaciones a la realidad del



mismo, de igual manera se contrata con recursos humanos que instaure que no siempre las capacitaciones están de acuerdo con las necesidades de la institución.

Tabla 33. ¿El área de recursos humanos ha considerado las necesidades que existen en su área al momento de implementar las capacitaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Nunca	23	100.0

El 100% de los encuestados señalaron que nunca se han considerado las necesidades en su área al momento de implementar las capacitaciones, en la cual hay una relación con la opinión de los recursos humanos el cual señalaron que no se realiza un sondeo en las áreas para valorar las necesidades de capacitación.

Tabla 34. ¿Después de la capacitación se han logrado mejores resultados en cuanto a su desempeño laboral?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

Un total del 100% de la población encuestada señaló que, si han logrado mejores resultados luego de ser capacitados.

Tabla 35. ¿Considera que se deben implementar nuevas capacitaciones para el mejoramiento de su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Si	23	100.0

El 100% de las personas encuestadas expresaron que consideran que si se deben implementar capacitaciones para el mejoramiento de su trabajo.



V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La gestión de los recursos humanos en cuanto a la evaluación del desempeño y capacitación es vital dentro de las organizaciones.

Como resultado del desarrollo de la presente tesis se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Primer objetivo:

Identificar la gestión en la evaluación del desempeño por el área de recursos humanos

✚ La planificación de la evaluación del desempeño en el Centro Tecnológico es limitada puesto que en su mayoría recursos humanos no toma decisiones al estar regido por la sede central, los cuales son quienes determinan los formatos, métodos y periodicidad de las evaluaciones, en este sentido la periodicidad no es de gran beneficio pues hay un lapso establecido de una vez por año, por lo tanto no se conoce con claridad los avances del desempeño de los colaboradores o las desviaciones que estos presentan pues es un lapso grande para medir las faltas que se han presentado durante todo este periodo, siendo el método que se lleva a cabo escalas gráficas ajustado a las funciones de cada área reflejando con exactitud al momento de realizar las evaluaciones las fallas del personal, respecto a esto los colaboradores recalcaron que lo consideran un buen método para la estimación de sus labores, aunque lo planificado por recursos humanos en este caso es la ejecución de los formatos de evaluación y la entrega de información sobre los resultados en tiempo y forma, dichos formatos están ajustándose a los aspectos relativos al puesto, el cual lo han dicho igualmente los colaboradores que expresan que efectivamente los formatos están ajustados al puesto.



En cuanto a la organización la responsabilidad de las evaluaciones la tiene el jefe de cada área siendo este señalado como la persona idónea para la ejecución de la misma, cabe mencionar que la opinión de los colaboradores se ajusta a la de recursos humanos pues en su totalidad resaltan que el jefe de línea es quien tiene la responsabilidad al igual que están de acuerdo que es la persona correcta para la valoración de la misma



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



pues son quienes conocen mejor el área y los colaboradores, así mismo se recalca que no siempre hay concordancia entre el área de recursos humanos y los jefes de línea en las decisiones tomadas pero se trata de manejar la situación de manera que no se provoquen afectaciones tanto para la institución como para los colaboradores, por otra parte la dirección se logra mantener a través del cumplimiento de los planes establecidos por el área de recursos humanos, como el tiempo otorgado a los jefes de línea en la ejecución de las evaluaciones y la entrega de informe sobre los resultados de cada colaborador en la forma indicada, en este sentido se trata de adecuar la comunicación en la ejecución de los planes tratando de involucrar a los colaboradores al momento de llevar a cabo las evaluaciones de manera que estén consientes de sus resultados, concluyendo con el control una vez obtenidos los resultados se le dan a conocer a los colaboradores la respectiva puntuación al igual que se le brinda retroalimentación aunque sea de manera informal, de esta manera lo destacaron los colaboradores al mencionar que si se les dan a conocer los resultados e igualmente se les otorga retroalimentación, pero aún no hay estrategias definidas para que los colaboradores tengan una buena retroalimentación en la cual además se les dé un seguimiento a lo establecido después de las evaluaciones, así mismo los colaboradores opinaron que no siempre hay un seguimiento de los compromisos asumidos durante la retroalimentación pues hoy en día solo se está llevando a cabo de manera informal sin que haya un soporte para la verificación de la misma, cabe mencionar que no se está reconociendo el buen desempeño, lo cual podría provocar desmotivación por parte de los colaboradores pero si se aplican medidas disciplinarias por el comportamiento no deseado, el cual esta información verificada por los colaboradores se manifiesta que efectivamente no se reconoce el buen desempeño pero si existen medidas disciplinarias.



Segundo objetivo:

Describir la gestión del área de recursos humanos en la capacitación de los colaboradores.

✚ La planificación de las capacitaciones externas no es realizada por el gerente de recursos humanos sino por la sede Central, por tal razón estas no cubren directamente las necesidades de cada una de las áreas y por ende no son detectadas a través de la evaluación, comúnmente en estas son tomados en cuenta los jefes de línea o el área de docencia, en el caso de las capacitaciones internas tampoco son organizadas de acuerdo a las necesidades que presenta cada área en la evaluación del desempeño pues las que logran ejecutarse son de acuerdo a necesidades más urgentes o de carácter generalizado, esta aprobación también es reforzada con la opinión de los colaboradores, los cuales aportan que las capacitaciones en el Centro son limitadas para las áreas, en su mayoría expresaron que las reciben de forma anual y que generalmente son externas, lo cual no permite que haya un reforzamiento en las afectaciones presentadas por los colaboradores, cabe destacar que recursos humanos es quien da el aviso previo del tipo de capacitación y las personas que asistirán tanto internas como externas, aun que los colaboradores mencionan que no siempre se les informa de manera oportuna la capacitación para una mejor programación, en el mismo sentido no se brinda documentación de acuerdo a las capacitaciones impartidas internamente, pero en las capacitaciones externas si priorizan los materiales necesarios, el cual un alto porcentaje de los colaboradores manifestó igualmente que no se les brindan documentación en las capacitaciones desarrolladas.



En cuanto a la organización de cierta manera las capacitaciones no contribuyen totalmente con los objetivos del Centro pues para mayor calidad en el Centro se debe capacitar a todo el personal de manera que se adquieran nuevos conocimientos, pues como se mencionaba anteriormente no se cubren las problemáticas que se presentan en las áreas para mejorar las relaciones laborales, aunque se trata de coordinar con los jefes de línea para integrar a los colaboradores que en su momento tenga mayor afectación en dependencia de la temática abordada.



De acuerdo con la dirección, al priorizar una buena ejecución se busca la mejora continua a través de la actualización o adquisición de conocimientos en la cual se trata de integrar a los colaboradores que presentan mayor deficiencia en base a la temática impartida, además de esta manera se puede manejar una buena comunicación ya sea entre jefe a colaborador como de jefe a recursos humanos forjando una mejor relación laboral, cabe mencionar que las actividades para desarrollar los conocimientos en las capacitaciones internas no son de acuerdo a los temas impartidos, esto solo se ajusta en las capacitaciones externas.

En el caso del control siendo un factor fundamental para determina y analizar rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, y que no se presenten en un futuro en el Centro aún no hay estrategias definidas que aporten con las capacitaciones pues no se cuenta con un seguimiento mediante una evaluación que asegure que el personal comprendió la finalidad de la capacitación lo que trae como consecuencia que no se puedan establecer con claridad la efectividad del aprendizaje de cada uno de los colaboradores de acuerdo con lo que reciben.

Tercer objetivo:

Caracterizar la percepción de los colaboradores en base a la evaluación del desempeño y capacitación.

✚ Respecto a la opinión emitida por los colaboradores en la encuesta realizada, se pudo percibir que estos consideran de gran importancia la realización de evaluaciones del desempeño y capacitaciones en el Centro Tecnológico, en cuanto a la evaluación del desempeño manifiestan que la aplicación es de manera adecuada dado que se les toma en cuenta a la hora de establecer una puntuación y se realiza de forma objetiva, aunque una parte dice que sus mejora no se deben al resultado de sus evaluaciones dado que no se les brinda retroalimentación y tampoco ningún tipo de reconocimiento, como si existen medidas disciplinaria, respectivamente solo algunas veces o nunca se les da un seguimiento a los compromisos asumidos durante la evaluación, en relación con la capacitación algunos expresaron que no





se les informa de manera oportuna las fechas de realización de las capacitaciones, también muestran inconformidad porque ciertas áreas reciben una sola capacitación en el año y la mayoría de las capacitaciones internas son de maneras generales las cuales son realizadas por el Instituto Nicaragüense del Seguro Social (INSS) y el Ministerio del trabajo (MITRAB) por lo tanto no son acorde a la realidad de la necesidades de cada área lo cual provoca que no hayan muchos avances una vez impartida la capacitación, por lo que consideran que se deberían de implementar nuevas capacitaciones que contribuyan con la adquisición o actualización de conocimientos provocando una motivación en el mejoramiento de su trabajo, en donde puedan ser valorados los resultados para darle un seguimiento oportuno a las capacitaciones de manera que exista una secuencia lógica de las necesidades presentadas en cada una de las áreas.

5.2. Recomendaciones

Una vez concluida la presente investigación se ha considerado que siendo el Centro una Institución centralizada y en este caso particular se estén presentando algunas dificultades en la evaluación del desempeño y capacitación que pueden afectar tanto a la institución como a los colaboradores se propone que se considere plantear de manera interna las siguientes propuestas tomando en cuenta el rédito que traerá para el Centro.

Se recomienda al área de recursos humanos del Centro Tecnológico German Pomares Ordoñez tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para la mejora continua en relación a la evaluación del desempeño y capacitación.

1. Planificar las evaluaciones del desempeño a nivel de Centro de carácter semestral de manera que se pueda evaluar el desempeño y comportamiento de los colaboradores con una mayor regularidad y claridad.
2. Brindar reconocimientos como (Diplomas, reconocimientos públicos) a los colaboradores que cumplan con un alto nivel de desempeño en cada una de sus responsabilidades que motive a los colaboradores a tener un avance en sus labores diarias.
3. Diseñar un formato para el seguimiento oportuno y formalizado de la retroalimentación otorgada a cada colaborador de manera que se denote el



comportamiento y actitudes de los colaboradores después de las evaluaciones, fomentando el conocimiento y aprendizaje de los resultados de las evaluaciones de manera que los compromisos asumidos sean cumplidos.

4. Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación a cada área de acuerdo con los resultados de las evaluaciones, dándole prioridad a las de mayor urgencia y seleccionando al personal más afectado, de acuerdo a esto se podrá determinar el tipo de capacitación que se necesita con ayuda del jefe de línea para poder programar y registrarlo en el plan de capacitación.
5. Proporcionar de manera formal con anticipación la información detallada de la capacitación como el tipo de capacitación, la fecha, lugar el tiempo y forma que se realizaran las capacitaciones proporcionadas a los colaboradores.
6. Facilitar los materiales (documentación) necesarios en cada capacitación como medio para ayudar a los colaboradores a tener una mejor comprensión de la capacitación impartida aclarando dudas y desarrollando un mejor aprendizaje.
7. Evaluar los resultados de las capacitaciones por medio de la aplicación de encuestas relacionados directamente con la temática de la capacitación para observar si han sido de beneficio y si están contribuyendo con el desarrollo de las actividades realizadas por cada uno de los colaboradores, post capacitación, el cual permitirá que el colaborador se sienta comprometido e interesado.



VI. BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

Alejandra Acevedo, P. H. (2015). Diseño de un plan de capacitación para la Cooperativa ASOBANARCOP, a partir de la evaluación de desempeño por competencias. Santa Marta - Colombia.

(Alcaldía de Juigalpa.). (2018). Historia de Juigalpa . Juigalpa, Chontales . (s.f.).

Asamblea Nacional De Nicaragua. (1994). Ley Orgánica Del Instituto Nacional Tecnológico (Inatec). Managua.

Asamblea Nacional De Nicaragua. (16 De Mayo Del 2007). Ley De Acceso A La Información Pública. Managua.

Amador, A. (2016). Administracion de recursos humanos . Monterrey Mexico: Serna Impresos S. A. de C. V. .

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación . Colombia : Pearson Educación de Colombia Ltda.

Bravo, D. F. (2018). Centro Tecnológico German Pomares Ordoñez . Juigalpa, Chontales.

Brazzolotto, S. (2012). Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones.

Calderón, J. S. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Santiago, Chile.

Carla Carbonel, N. J. (2017). la capacitación de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CONDOR TRAVEL SAC. Lima- Perú.

Chiavenato, I. (2011). Administracion de Recursos Humanos. Mexico D,F.: Mcgraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. .

Coulter, S. P. (2010). Administración. Mexico: Pearson Educación.

Cuadra, P. (2011). Administracion . San Diego: Vanessa Villalobos Rodríguez .

Dessler, G. (2011). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011.



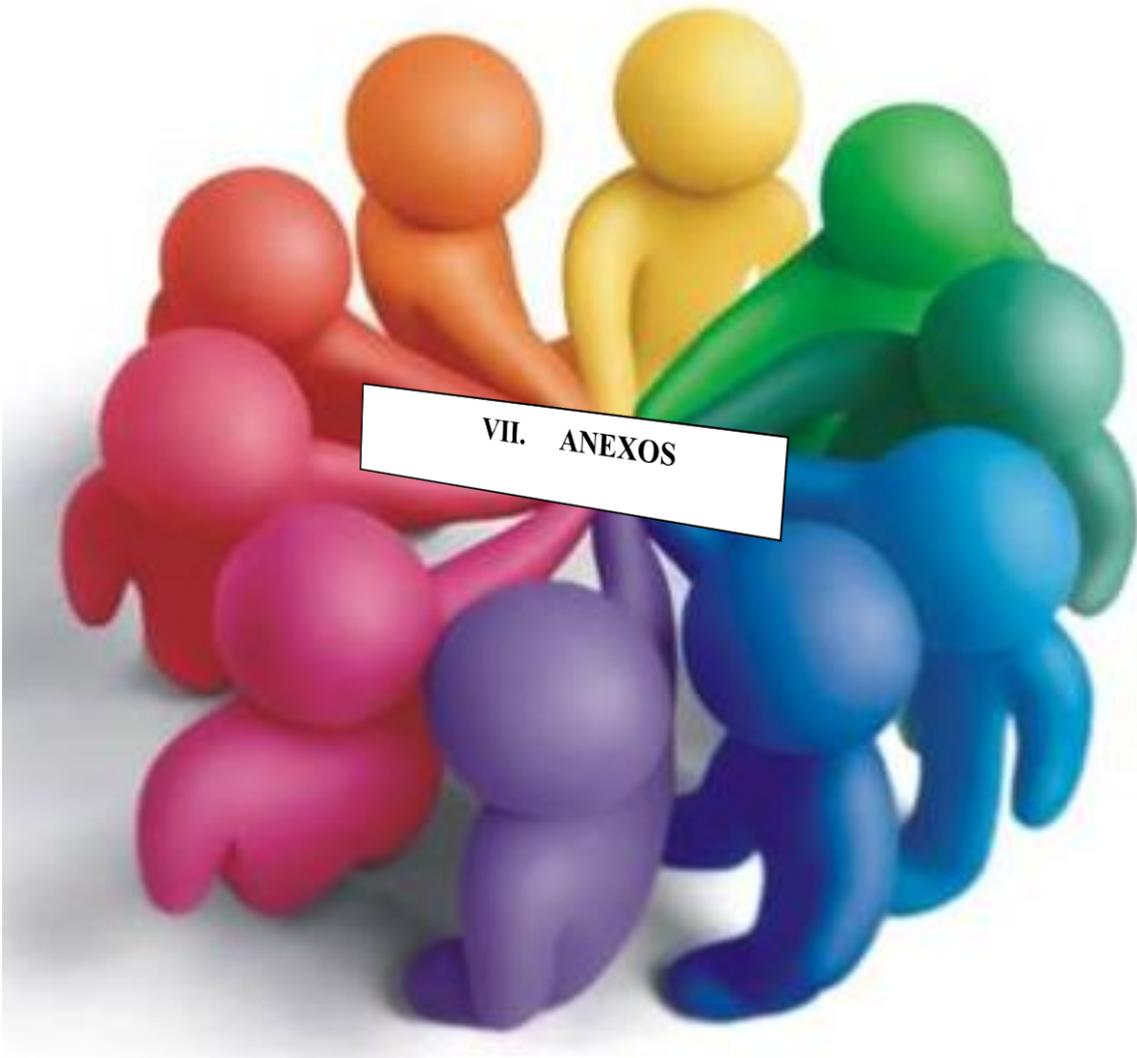
- Eugenio Ruiz Otero, L. G. (2013). Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España : McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L. .
- Fernandez, E. (2010). Administracion de empresas: un enfoque interdisciplinar. Madrid: Graficas Rogar Pto Ind. Alparreche Nalvacarnero.
- Gonzalez, M. J. (2015). Los beneficios de la capacitacion y el desarrollo de el personal. Bogota.
- Gaibor., L. H. (2011). Gestion, Liderazgo Y Valores . Guayaquil, Ecuador.
- Gallardo-Gallardo, E. ((s.f)). Fundamentos de la administracion.
- Hernández, R. (2014). Metodologa de la investigación. Mexico: McGraw/interamericana editores S.A.
- Hernandez, S. (2010). Introduccion a La Administracion . Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Hodgson, G. M. (2011). ¿Qué son las instituciones?. Cali,Colombia : CS No. 8, 17 - 53, julio .
- Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (2013). Boletin Informativo. Juigalpa.
- Instituto Nacional de Informacion de Desarrollo - MAGFOR. (2013). Censo Nacional Agropecuario . Managua: Nydia Icaza Espinoza.
- Juárez, T. &. (2013). Propuesta de un programa de capacitación para el personal de ventas de la empresa “LA CURACAO S.A.” sucursal León, en el período comprendido junio-septiembre 2013. León- Nicaragua.
- Lopez, Bryan Jose Medina. (2016). Anteproyecto de museo comunitario de historia y arqueologia. Managua, Nicaragua.
- Lozano, A. P. (2014). La importancica de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. Washington, D.C.
- Malhotra, N. (2008). Investigacion de mercado . Mexico : Pearson Educacion .



- Maximiano, A. C. (2009). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Teoría general y proceso administrativo. Mexico: Col. Industrial Atoto 53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México.
- Münch, L. (2010). Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Mexico: 53519, Naucalpan de Juárez, Edo. de México .
- Martínez, R. (2016). Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017. Estelí- Nicaragua.
- Maximiano, A. (2009). Fundamentos de administración. Mexico: Pearson educación.
- Medina, F. (2014). “Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI – para la planta central del ministerio de defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013”. quito, ecuador.
- Molinares, L. K. (2015). evaluación al desempeño docente y su influencia en la calidad de la educación, carrera enfermería, modalidad sabatina, UNAN FAREM Matagalpa, segundo semestre 2014. Matagalpa- Nicaragua.
- Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación . Colombia .
- Piura, j. (2008). Metodología de la investigación Científica. Managua-Nicaragua: Managua Xerox 2008.
- Rios, H. S. (2013). instituto nacional de informacion de desarrollo. Managua.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). ADMIMISTRACION. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Rojas, f. J. (2018). Capacitación y desempeño laboral (estudio realizado con los colaboradores del área operativa de Tenería San Miguel de Quetzaltenango). Campus de Quetzaltenango.
- Rojas, V. (2011). Metodología de la investigación- Diseño y ejecución. Bogota-Colombia: Ediciones de la U.



- Ruiz, W. P. (2015). La investigación de mercados como una disciplina estratégica. Ecuador
- Sandra Mercado, M. R. (2015). Propuesta De Un Instrumento De Evaluación Del Desempeño De Los Trabajadores Del “HOTEL EUROPA” De La Ciudad De León En El Periodo Comprendido De Febrero– Junio Del Año 2015. León-Nicaragua.
- Sequeira, V. (2009). Investigar es fácil. Managua-Nicaragua: ed. universitario UNAN-Managua.
- Serres, A. (2014). Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial . Valencia.
- Sotomayor, A. A. (2012). Administración de recursos humanos. Monterrey, Mexico: Padre Mier No. 909 poniente, esquina con Vallarta. Monterrey, Nuevo León, México, C.P. 64000.
- Tablada, Y. (15 de Agosto de 2016). celebraciones en honor a la virgen de la asuncion. El Nuevo Diario.
- Uriarte, A. (2010). Administración Pública en México y en Sinaloa . México .
- Umiña, B. S. (2017). “Plan de capacitación y el desempeño laboral en la empresa Serpetbol Perú S.A.C. – San Borja 2016”. Lima, Perú.
- Varela, G. D. (2011). Administración de recursos humanos. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg.núm.1031.
- Wehrich, H. K. (2013). Elementos de administración un enfoque internacional y de innovación. México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V. .
- Zamora, C. F., & Castro, Z. A. (Febrero de 2017). repositorio.unan.edu.ni. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni>
- Zans, L. A. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. Matagalpa- Nicaragua.





**7.1. Anexo 1.
Cronograma**

ACTIVIDADES	MESES/SEMANAS													
	ENERO			FEBRERO				MARZO				ABRIL		
	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	
Título de tema y sub tema	16/01/19													
Introducción, Justificación y objetivos		23/01/19												
Antecedentes y planteamiento del problema			30/01/19											
Fundamentación teórica				06/02/19										
Hipótesis y operacionalización de variables					13/02/19									
Diseño metodológico						20/02/19								
Levantamiento de la información (Prueba piloto)							27/02/19							
Análisis e interpretación de resultados								06/03/19	13/03/19					
Conclusiones y recomendaciones										20/03/19				
Entrega del informe final											27/03/19			
Revisión del comité evaluador												03/04/19		
Pre defensa del informe final													10/4/19	

7.2. Anexo 2.

Presupuesto

Actividad	Monto
Impresiones	C\$ 200
Fotocopias	C\$ 100
Alimentación/viáticos	C\$ 700
TOTAL	C\$ 1,000



7.3. Anexo 3.

Entrevista para el gerente de recursos humanos



Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua

Facultad regional multidisciplinaria de chontales

“Cornelio silva arguello”

Somos estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino de la UNAN FAREM CHONTALES.

La presente entrevista tiene como propósito determinar la gestión del área de recursos humanos respecto a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores del instituto agropecuario comandante German Pomares Ordoñez durante el año 2018. Su opinión será de gran utilidad para el estudio.

Agradeciendo de antemano su colaboración y deseándole éxito en sus labores diarias. Conteste de acuerdo a su criterio las siguientes interrogantes que considera que representan su opinión

P.1. ¿Cómo está llevando a cabo la planificación de la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores?

Evaluación del desempeño

- ✓ Periodicidad de las evaluaciones
- ✓ Formatos adecuados a cada área
- ✓ Métodos utilizados.
- ✓ Considera el factor tiempo
- ✓ Reconocimiento por el buen desempeño y medidas disciplinarias

Capacitación

- ✓ Consideran las evaluaciones del desempeño para detectar las necesidades de capacitación.
- ✓ Temas abordados adecuados a las necesidades de las áreas
- ✓ Periodicidad de las capacitaciones
- ✓ Aviso con anticipación
- ✓ Capacitación Internas o externas
- ✓ Tipos de capacitaciones efectuadas



- ✓ Facilitadores internos o externos
- ✓ Facilitación de materiales

P.2. ¿Considera que contar con una buena organización beneficia a la evaluación del desempeño y capacitación? ¿Porque?

Evaluación del desempeño

- + Presupuesto establecido para la aplicación de evaluaciones
- + Coordinación con los jefes inmediatos para llevar a cabo las evaluaciones

Capacitación

- + Las capacitaciones contribuyen con los objetivos del Centro
- + Técnicas para efectuar la capacitación

P.3 ¿Cómo está logrando mantener una dirección al ejecutar la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores?

Evaluación del desempeño

- + Ejecución de planes en los tiempos establecidos.
- + Comunicación con los jefes inmediatos
- + Liderazgo para aplicar los formatos de evaluación

Capacitación

- + Actividades (tormenta de ideas, desarrollo del equipo)

P.4 ¿Cuenta con estrategias de control del proceso de evaluación del desempeño y capacitación del personal?

Evaluación del desempeño

- + Periodo de corrección
- + Retroalimentación de los resultados
- + Evalúan el proceso de mejora en el desempeño del personal
- + Ejecución de medidas disciplinarias
- + Reconocimiento de los resultados

Capacitación

- + Se evalúan los resultados de las capacitaciones.
- + Seguimiento de los resultados.



7.4. Anexo 4.

Encuesta para los colaboradores



Universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua

Facultad regional multidisciplinaria de chontales

“Cornelio silva arguello”

Reciba un cordial saludo.

Somos estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas, turno matutino de la UNAN FAREM CHONTALES.

La presente encuesta tiene como propósito determinar la gestión del área de recursos humanos respecto a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores del Centro Tecnológico Cnte. German Pomares Ordoñez durante el año 2018. Su opinión será de gran utilidad para el estudio.

Agradeciendo de antemano su colaboración y deseándole éxito en sus labores diarias.

Conteste marcando con una X en la casilla correspondientes a las interrogantes que considere que representa su percepción sobre los elementos.

Datos Generales

1- Sexo

Femenino

Masculino

2- Edad

Menos de 30 años

De 31 a 41 años

De 42 años a más

3- Área a la que pertenece

Áreas administrativas

Área de docencia

Áreas de producción

4- Tiempo de laborar en el Centro Tecnológico

Menos de 2 años

De 2 a 4 años

De 5 años a más



Evaluación del desempeño

- 5- ¿Evalúan su desempeño laboral?
Sí No
- 6- ¿Para usted es importante la evaluación del desempeño?
Sí No
- 7- ¿Cuál es la periodicidad en que evalúan su desempeño?
Semanal Semestral
Mensual Anual
Quincenal
- 8- ¿Respecto a su conocimiento quiénes tienen la responsabilidad de evaluar el desempeño?
Autoevaluación Comisiones
Jefe y recursos humanos Jefe de área
Evaluación 180° Evaluación 360°
- 9- ¿Cree usted que es la persona idónea para evaluar su desempeño?
Sí No
- 10- ¿Qué método de evaluación del desempeño aplican?
Escalas graficas Basadas en la productividad
Comparación por pares Escalas convencional
Elección forzosa Investigación de campo
Basada en comportamientos Frases descriptivas
- 11- ¿Cómo considera el método que evalúan su desempeño laboral?
Excelente Buena
Regular Deficiente
- 12- ¿El contenido del formato de evaluación se ajusta a los aspectos relativos al puesto?
Sí No
- 13- ¿Cómo percibe la forma de evaluación?
Objetiva Subjetiva
- 14- ¿Se le brinda información sobre los criterios de evaluación?
Sí No



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



- 15- ¿Le brindan retroalimentación sobre los resultados de la evaluación del desempeño?
Sí No
- 16- ¿Las medidas de mejoras en su desempeño se define considerando su participación?
Siempre Algunas veces Nunca
- 17- ¿Las mejoras en su desempeño han sido resultado de las evaluaciones?
Sí No
- 18- ¿Conceden reconocimientos por el buen desempeño en sus labores?
Sí No
- 19- ¿Aplican medidas disciplinarias por el comportamiento no deseado?
Sí No
- 20- ¿Existe coordinación entre el área de recursos humanos y su superior inmediato en el proceso de evaluación?
Sí No
- 21- ¿Existe seguimiento en el cumplimiento de los compromisos asumidos en la evaluación del desempeño?
Siempre Algunas veces Nunca
- 22- ¿Cómo evalúa la gestión del área de recursos humanos en la evaluación del desempeño?
Excelente Regular
Bueno Deficiente

Capacitación

- 23- ¿Le brindan capacitaciones?
Sí No
- 24- ¿Se informa de manera oportuna la fecha a impartir las capacitaciones?
Siempre Algunas veces Nunca
- 25- ¿Cuál es la periodicidad que realizan las capacitaciones?
Cada mes Semestral
Trimestral Anual



Gestión del área de recursos humanos en relación a la evaluación del desempeño y capacitación de los colaboradores



- 26- ¿Cuándo usted ingreso a laborar en esta institución se le realizo inducción?
Sí No
- 27- ¿Qué tipo de capacitación efectúa el área de recursos humanos?
Pre ingreso Traslado de puesto
Puesto Ascenso
- 28- ¿Cómo son las capacitaciones efectuadas?
Internas Externas
- 29- ¿Se le ha proporcionado material (Documento) en las capacitaciones?
Siempre Algunas veces Nunca
- 30- ¿Se siente conforme con el tiempo destinado a las capacitaciones?
Sí No
- 31- ¿Se han seleccionado a los facilitadores idóneos para brindar las capacitaciones?
Siempre Algunas veces Nunca
- 32- ¿Las capacitaciones efectuadas están acorde con la realidad del Centro?
Siempre Algunas veces Nunca
- 33- ¿El área de recursos humanos ha considerado las necesidades que existen en su área al momento de implementar las capacitaciones?
Siempre Algunas veces Nunca
- 34- ¿Después de la capacitación a logrado mejores resultados en cuanto a su desempeño laboral?
Sí No
- 35- ¿Considera que se deben implementar nuevas capacitaciones para el mejoramiento de su trabajo?
Sí No



7.5. Anexo 5.

Glosario



1. **Gestión:** Se denomina gestión (del latín *gestio*) al proceso por el cual se administra o maneja una operación o situación a través de una serie de acciones coordinadas que buscan realizar un objetivo concreto.
2. **Productividad:** es una medida de eficiencia de una persona, máquina, factoría, sistema, etc.
3. **Organizaciones:** son estructuras administrativas y sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares.
4. **Procesos:** es un conjunto o encadenamiento de fenómenos, asociados al ser humano o a la naturaleza, que se desarrollan en un periodo de tiempo finito o infinito y cuyas fases sucesivas suelen conducir hacia un fin específico.
5. **Estrategias:** se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.
6. **Comportamiento:** es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.
7. **Evaluación:** un verbo que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.
8. **Desempeño:** es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.
9. **Capacitación:** 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.
10. **Colaboradores:** Personas que trabajan con otras en la realización de una tarea común.



11. **Puestos:** se define como el lugar o área ocupado por una persona dentro de una organización, empresa o entidad donde se desarrollan una serie de actividades las cuales satisfacen expectativas, que tienen como objetivo, garantizar productos, servicios y bienes en un marco social.
12. **Percepción:** La percepción es la forma en la que el cerebro detecta las sensaciones que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno (interpretación).
13. **Recursos humanos:** es una función y / o departamento del área de 'Gestión y administración de empresas' que organiza y maximiza el desempeño de los funcionarios, o capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad.
14. **Agropecuario:** es la parte del sector primario formado por la agricultura y ganadería o pecuarios responsables por la obtención de recursos naturales para la producción de bienes de consumo y materias primas, utilizadas en la confección de productos de grande importancia para la vida moderna.
15. **Estudiante:** es la palabra que permite referirse a quienes se dedican a la aprehensión, puesta en práctica y lectura de conocimientos sobre alguna ciencia, disciplina o arte.
16. **Docente:** es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza.
17. **Jefe:** Se trata de una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados.
18. **Organizacional:** a todo lo referido al establecimiento de un orden para llegar a conseguir un objetivo específico.
19. **Colaborador:** se define el que coopera, colabora, ayuda, auxilia y concurre a alguien.
20. **Ejecución:** se refiere a la realización o la elaboración de algo, al desempeño de una acción o tarea, o a la puesta en funcionamiento de una cosa.
21. **Métodos:** es un modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada. Hace referencia a una técnica o conjunto de tareas para desarrollar una tarea.
22. **Institución:** es una cosa establecida o fundada. Se trata de un organismo que cumple con una función de interés público.



23. **Planificación:** es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio.
24. **Funciones:** es el propósito o tarea que se le atribuye a una cosa. Proviene del latín functio, functiois, y significa "ejecución o ejercicio de una facultad".
25. **Habilidades:** es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.
26. **Retroalimentación:** se designa el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.
27. **Implementación:** es la ejecución u/o puesta en marcha de una idea programada, ya sea, de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o política.
28. **Conflicto:** es una situación en la cual dos o más personas con intereses diferentes entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.
29. **Planificar:** es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento.
30. **Parámetros:** se considera como imprescindible y orientativo para lograr evaluar o valorar una determinada situación.
31. **Presupuesto:** es la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.
32. **Inversión:** es un término económico, con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital, y la postergación del consumo.
33. **Implementación:** es la ejecución u/o puesta en marcha de una idea programada, ya sea, de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o política.
34. **Déficit:** es la escasez, el menoscabo o la deficiencia de alguna cosa que se necesita o que se considera como imprescindible.
35. **Comunicación:** es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor que decodifica e interpreta un determinado mensaje.



36. **Conducta:** está relacionada a la modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida.
37. **Motivación:** es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo».
38. **Procedimientos:** es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.
39. **Producción:** hace referencia a la acción de generar (entendido como sinónimo de producir), al objeto producido, al modo en que se llevó a cabo el proceso o a la suma de los productos del suelo o de la industria.
40. **Asesoría:** es el apoyo mediante consejos a otra persona sobre la realización de una o varias actividades de las que desconoce con certeza cómo realizarla.
41. **Entrevista:** es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado).
42. **Encuesta:** se denomina una técnica de recogida de datos para la investigación social. La palabra proviene del francés enquête, que significa "investigación".
43. **Periodo:** es un lapso de tiempo determinado en el cual se desenvuelve una acción, un fenómeno o una sucesión de eventos concatenados.
44. **Subordinado:** Se refiere a la persona que está sometida a las órdenes de otra persona.
45. **Rendimiento:** refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento.
46. **Periodicidad:** cualidad de lo que sucede, aparece o se realiza con cierta frecuencia.
47. **Reconocimientos:** es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.



48. **Coordinación:** Puede referirse a unir o juntar dos o más cosas para que formen un conjunto armonioso o sincronizado.
49. **Cumplimiento:** Es un vocablo que se define como la acción y resultado de cumplir o de cumplirse, en llevar a un resultado en hacer algo, en convenir o importar en algo.
50. **Inducción:** es un proceso de conocimiento que consiste en observar circunstancias particulares y a partir de ellas generar una conclusión general.
51. **Facilitador:** es la persona que ayuda a un grupo a entender los objetivos comunes y contribuye a crear un plan para alcanzarlos sin tomar partido, utilizando herramientas que permitan al grupo alcanzar un consenso en los desacuerdos preexistentes o que surjan en el transcurso del mismo.
52. **Cognoscitivo:** se refiere a los procesos a través de los cuales los individuos son capaces de generar y asimilar conocimiento.